



# Memorias de un Camino

1992-2002

PID/PUCMM/USAID

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA MADRE Y MAESTRA Marzo 2002

# Indice

## PROLOGO

Radhamés Mejía

## CAPITULO I

10 años de historia colectiva, por Mu-Kien Adriana Sang. 1

## CAPITULO II

Recuperando la experiencia, por Roberto González. 51

## CAPITULO III

El PID y sus resultados. Una Valoración, por Roberto González. 127

## CAPITULO IV

El PID-RES: El último desafío, por César Ballenilla. 149

## CAPITULO V

Las Demos: Aportes para conocer la evolución de la cultura política dominicana, por Isis Duarte y Ramonina Brea. 163

## CAPITULO VI

Momentos memorables del PID, por Francisca López. 175

## CAPITULO VII

El lado humano de la experiencia, por Mu-Kien Adriana Sang. 199



**PRESENTACION DEL DECIMO INFORME DE LA PUCMM  
COMO ADMINISTRADORA DEL PROYECTO PARA EL APOYO  
A INICIATIVAS DEMOCRATICAS**

Hace ya una década la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra asumió la responsabilidad de administrar y ejecutar una utopía, el Proyecto para Apoyar Iniciativas Democráticas, PID. En ese entonces, hace diez años, era un sueño. Hoy es una realidad, que finaliza como proyecto pero que sigue teniendo vigencia. Como proyecto finaliza, con la certeza, la alegría, y la confianza del deber cumplido, pero con la tristeza y nostalgia que produce el fin de algo que se ama.

Como lo hemos hecho cada año, durante estos diez años de existencia, y convencidos de que la transparencia y la rendición de cuentas han de ser características intrínsecas de la democracia, la PUCMM presenta a la consideración de la comunidad nacional los resultados de los trabajos realizados a través del Proyecto para el Apoyo a las Iniciativas Democráticas.

Este proyecto ha sido un ejemplo de que en nuestro país, cuando existe la voluntad para hacerlo, es posible lograr objetivos compartidos a través de la concertación, el diálogo y la colaboración desinteresada entre diferentes sectores; que las diferencias políticas, culturales, sociales y hasta económicas pueden ser superadas, siempre que se trabaje para buscar los puntos que unen, no los que diferencian y enfrentan; unidad que no implica, en modo alguno, la imposición de criterios, ideas o prácticas sociales. Haber logrado la unidad en la diversidad, ha sido quizás el mayor logro en la ejecución del PID. Campesinos, trabajadores urbanos, empresarios y empresarias de la micro y pequeña empresa, líderes políticos, dirigentes comunitarios, amas de casa, trabajadoras sexuales, intelectuales de diversas áreas, profesionales, discapacitados, jóvenes, mujeres, adultos, envejecientes, niños... se han dado cita para participar de forma activa en las múltiples y variadas acciones educativas apoyadas por el PID en sus diez años de labor. Desde Montecristi hasta Barahona, desde Higuey hasta Elías Piña, desde el agreste y lejano sur profundo hasta el poblado y fértil Cibao, en los llanos y las montañas, en las ciudades y pueblos, por doquier ha llegado la acción educativa del PID, difundiendo la necesidad de amar, fortalecer y construir una nueva democracia, sustentada en la verdadera y real participación ciudadana, porque la ciudadanía se ha hecho dueña de una nueva concepción de su función en la sociedad.

Las afirmaciones anteriores se confirman con las cifras. Durante los 10 años fueron aprobados 206 proyectos; y fueron movilizadas RD\$ 205.5 millones, de los cuales el 54% fueron aportados por el PID (RD \$ 110.6 millones) y el resto, un 46% por las instituciones participantes. Las mujeres jugaron un papel preponderante en el proyecto, pues el 46.5% de la población beneficiaria corresponde al sexo femenino. El campo no fue abandonado, a pesar de que ya la República Dominicana es un país esencialmente urbano. El campo tuvo participación casi igualitaria que las ciudades (50.9 % contra 49.1 %).

Las temáticas de los procesos educativos impulsadas y apoyadas por el PID fueron diversas, todas centradas en lo que denominamos "educación democrática" que buscaba colaborar en el desarrollo de valores propios de la democracia. Sin embargo, a lo largo de los diez años de trabajo, existieron temas recurrentes, los cuales demuestran que existen tópicos de interés de las organizaciones de la sociedad civil, a saber: municipalidad, educación cívica, reformas políticas y liderazgo.

Un gran logro de este último año de trabajo fueron los Consorcios, es decir la alianza de las instituciones que han recibido fondos del PID a fin de continuar con acciones coordinadas de mayor impacto. Esta estrategia, tal y como señalan los consultores que realizaron la Evaluación Final del PID plantea que el “establecimiento de los consorcios constituye un elemento de sostenibilidad”, y sobre todo porque “abarcan cuatro problemáticas sumamente importantes y muy prácticas”. Después de un largo proceso al interior del organismo rector del PID, el Consejo Consultivo, fueron creados cuatro Consorcios: el de Educación Cívica, el de Ley de Carrera Administrativa y Servicio Civil, Municipalidad y Campesino. La práctica ha evidenciado que la estrategia de crear los consorcios fue correcta, permitiendo que al interior de las instituciones se desarrollara un proceso de fortalecimiento de sus relaciones, el intercambio de experiencias y el diseño de planes de trabajos comunes.

Esta memoria es diferente a las anteriores. Durante nueve años presentamos los resultados de nuestra labor durante ese año. Esta vez, hemos querido recoger la experiencia de los diez años de trabajo. Dividimos la presentación en siete capítulos. El Capítulo I lleva por título “10 años de historia colectiva” y fue escrito por la Directora Ejecutiva del proyecto, Mu-Kien Adriana Sang, quien ocupó esa posición durante 9 años. Mu-Kien escribe sus memorias, que es en síntesis la historia del proyecto, haciendo acopio de una gran cantidad de información esparcida en informes y documentos diversos. Incluye, tres entrevistas a tres actores importantes en los albores del proyecto: Manuel Ortega, quien desde la USAID acompañó durante al PID durante toda la década; Rafael Toribio, su primer Director Ejecutivo y César Fañas, uno de los más activos representantes de los sectores populares, que luego formó parte del Consejo Consultivo y desde allí pasó a ocupar la posición de Asistente de la Dirección Ejecutiva en la Unidad Operativa. Estas entrevistas explican con detalle los orígenes del proyecto.

El segundo capítulo “Recuperando la experiencia”, preparado por un amplio equipo de las instituciones, bajo la coordinación de Roberto González, presenta los principales logros de proyectos en diferentes áreas de trabajo, entre las que se encuentran: mujer, municipalidad, campesino y educación cívica.

El Capítulo III “El PID y sus resultados. Una valoración” fue preparada por Roberto González con la participación de Sergio (César) Fañas y José Cuello. Presenta los principales resultados cuantitativos y cualitativos de los 10 años del proyecto.

En el capítulo siguiente, el IV titulado “El PID-RES: El último desafío” escrito por César Ballenilla, hace un análisis de los resultados obtenidos con la ejecución del fondo de Reformas Económicas y Sociales que se ejecutó durante el año 2001. Según las informaciones que nos ofrece el autor, las expectativas fueron más que superadas. Se abarcaron más temáticas de las esperadas, se trabajó en todo el país y se superó con creces el número de personas capacitadas. Según el documento base del Fondo PID-RES, se esperaba trabajar con 1,200 personas, las cuales debían participar en ciclos formativos sobre el tema de las reformas económicas y sociales; sin embargo, al 31 de diciembre del 2001 llegamos a capacitar 3,027 personas. Esta cifra no incluye los participantes de las actividades realizadas entre enero y marzo del 2002.

El capítulo V titulado “Las DEMOS: Aportes para conocer la evolución de la cultura política dominicana”, preparado por Isis Duarte y Ramonina Brea, hace un análisis de los principales resultados obtenidos en el programa de encuestas DEMOS realizadas a lo largo de los 10 años (1994, 1997 y 2001).

La historia gráfica del PID se immortalizó con el Capítulo VI “Momentos memorables del PID” cuidadosamente preparado por Francisca López. Una selección atinada de fotografías testimonia las miles de actividades y

encuentros realizados por el proyecto en sus años de existencia.

Y finalmente el Capítulo VII “El lado humano de la experiencia” escrito con por Mu-Kien Adriana Sang, recoge interesantes, graciosas, pícaras, tristes y muy reales anécdotas del trabajo. Las visitas a todos los rincones del país dejaron sus secuelas. La interacción de tantas personalidades de latitudes, culturas y segmentos sociales produjeron choques y situaciones que con el paso de los años nos hacen sonreír, pero sobre todo amar y valorar mejor la experiencia.

Esta publicación está acompañada de un libro de anexos, en el cual se compilan estadísticas de las reuniones de los organismos, los documentos esenciales de trabajo que nos permitieron convivir sin enfrentarnos y, como hemos hecho siempre, presentamos una relación detallada de los proyectos y eventos aprobados.

Estos hechos, contados con el corazón y la razón, reafirman una vez más nuestro profundo convencimiento de que transitamos por el camino correcto. Que la democracia dominicana, bajo una óptica más abierta, participativa e institucional no es una quimera, sino que puede y debe ser una realidad. El esfuerzo desplegado en estos 10 años de trabajo nos reafirma en nuestra firme convicción de que el compromiso de fortalecer la democracia dominicana debe trascender el marco de un proyecto, para convertirse en una decisión existencial.

Con esta última rendición de cuentas llegamos al final del contrato que firmamos en 1992 con la USAID, pero eso no significa que llegamos al final de nuestro compromiso de impulsar la construcción de la democracia dominicana. Todo lo contrario. Los éxitos del PID reafirman nuestro profundo convencimiento de que esta tarea de construir la democracia es posible, que hemos subido un peldaño en el largo camino del compromiso que hemos asumido para lograr la construcción de una sociedad más justa, solidaria, democrática y verdaderamente participativa, y que este éxito nos debe servir de estímulo para seguir con más entusiasmo en la dirección que hemos escogido.

No puedo terminar esta presentación sin expresar sinceros agradecimientos al inmenso grupo de hombres y mujeres que acudieron a nuestro llamado y depositaron la confianza en nosotros como entidad coordinadora y administradora del proceso.

En primer lugar, como socios que fuimos de la USAID por 10 años de trabajo, deseamos expresarle nuestro más sincero y profundo agradecimiento por su colaboración, por el respeto demostrado en la supervisión del proceso y especialmente por haber confiado en la fuerza transformadora de la sociedad civil organizada del país.

Agradecimiento también a todas las personas que durante una década formaron parte del Consejo Consultivo y los Comités de Selección de Propuestas, por su entrega, compromiso, confianza y desinterés. Deuda de agradecimiento también con la Unidad Operativa del PID que se mantuvo casi intacta en todos sus años de existencia, por su entusiasmo y compromiso, por cumplir con el trabajo más allá del deber.

Radhamés Mejía  
Vicerrector Ejecutivo

# Capítulo I

## 10 AÑOS DE HISTORIA COLECTIVA

Por Mu-Kien Adriana Sang

### **I. LA PREHISTORIA DEL PID: DIALOGO CON ALGUNOS PROTAGONISTAS:**

Cuando pensé escribir las memorias finales del PID, me di cuenta que se hacía necesario incorporar un apartado en el cual quedara grabado para la posteridad, cuáles fueron las circunstancias que dieron origen al PID. Quizás por mi entrenamiento como historiadora, empecé a husmear entre los papeles. Encontré rastros de las reuniones que se produjeron antes de que se formalizara el proyecto. Pero, eso lo sabemos, los documentos son instrumentos fríos, que no reflejan la acción humana. La historia, es cierto, se construye principalmente a partir de los rastros escritos que nos dejan sus actores; sin embargo, el testimonio de sus protagonistas es una forma valiosa y hermosa de complementar el recuento y la reconstrucción.

Ya lo sé, el PID es hoy parte de la historia reciente del país. Un esfuerzo que duró diez años. A lo largo de estos años, se unieron muchas voluntades, superando las diferencias sociales, políticas y culturales, para hacer de la experiencia un hito en el difícil arte de la concertación y el diálogo de saberes y opiniones.

Entrevistamos a tres personas que estuvieron vinculadas en el inicio del PID. El primero fue Manuel Ortega, de la USAID, quien junto a Radhamés Mejía tuvo la responsabilidad de dar forma final al proyecto. Tanto Manolo como Radhamés acompañaron la experiencia en sus diez años, y supieron, adecuarse y adecuar el formato mismo del PID a las exigencias de la realidad. En este capítulo transcribimos una larga e interesante entrevista que sostuvimos con nuestro querido Manolo.

Sergio (César) Faña, es otra persona que ha estado vinculada al proyecto desde sus inicios. Participó en el grupo consultivo inicial que dió origen al PID, fue miembro del Primer Consejo Consultivo en 1992, y luego de tres años participando en el organismo, pasó a formar parte del staff de la Unidad Operativa del PID.

El primer Director Ejecutivo del PID fue Rafael Toribio, quien para entonces laboraba en el diseño del Plan Decenal de Educación, en calidad de consultor en el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Le propusieron ser el Director Ejecutivo del PID y aceptó. Se desempeñó en el cargo desde

marzo de 1992 hasta julio del 1993, cuando pasó de nuevo a ocupar la rectoría de INTEC. Hicimos un breve cuestionario a estos tres importantes actores, donde ellos dan cuenta de su participación en los inicios del proceso.

## 1.1 DIALOGO CON MANUEL ORTEGA.

La conversación con Manolo, como cariñosamente le decimos los que lo conocemos, fue muy amena. Tenía todo el equipo arreglado para grabar la entrevista. Nos sentamos en la mesa redonda de mi oficina, comencé a manipular el aparato, y ¡ay! el equipo no funcionó. Comencé a escribir, pero era muy difícil llevarle el ritmo a Manolo, un hombre que vive, habla y actúa con electricidad de 220. Probamos como tres aparatos, hasta que finalmente uno se decidió a grabar. Transcribir esta cinta fue un trabajo apoteósico, pues había que parar el aparato a cada instante porque Manolo habla muy rápido. Pero hicimos el trabajo y esta entrevista es vital para entender los antecedentes del PID.

**MU-KIEN:** Parece ser que la USAID a finales de los 80 y principios de los 90 tuvo un cambio en su política de trabajo, es decir trabajando más con organizaciones de la sociedad que con el gobierno. No digo sociedad civil porque para ese momento el concepto no se había puesto de moda...

**MANOLO:** Es cierto, se había visto que trabajar directamente con el gobierno no estaba dando los resultados esperados. En algunos casos no había voluntad política, en otros casos al no haber una carrera y un servicio civil, los entrenamientos que se hacían al personal se perdían debido a la alta rotación del personal. Además, en ese momento había una fuga de cerebros, perdiéndose la memoria no sólo de lo entrenado sino hasta de los manuales... entonces se dijo: ¡Vamos a trabajar con la sociedad civil!. El proyecto de Co-financiamiento de ONG's, el cual al iniciarse fue administrado por ENTRENA, se empezó a diseñar antes del PID y fue el primero en el que la USAID en República Dominicana, en vez de ejecutar directamente sus proyectos con sociedad civil, utilizaba una institución que administrara los fondos para luego, mediante un proceso de evaluación, otorgarlos a otras instituciones dominicanas, luego de que éstas presentaran sus propuestas, fueran revisadas y aprobadas técnicamente. ENTRENA también se ocuparía de monitorear la ejecución de las propuestas.

**MU-KIEN:** Tengo entendido que coincidieron dos sucesos importantes que aceleraron la idea de diseñar un proyecto en materia de democracia. Uno de ellos fue la visita del Embajador James Michael, Administrador Adjunto para América Latina de la USAID y otra fue el Seminario sobre Democracia y Política Dominicana organizado por la PUCMM en Santiago en septiembre de 1991.

**MANOLO:** A ver, con los años a uno se le confunden las cosas. Pero casi estoy seguro que los acontecimientos ocurrieron casi simultáneamente. Cuando se realizó el Seminario en septiembre del año 91, ya desde mayo se estaban realizando las reuniones preparatorias que culminarían con el PID, es decir, de acuerdo a los documentos que tenemos y a la memoria mía desde meses antes de septiembre se hacían ya las reuniones del proyecto, por lo tanto es lo que yo te digo que el proyecto, fue casi como un bebé, pues su gestación duró cerca de nueve meses. En mayo del año 1991, ya teníamos la voluntad de sondear la factibilidad de un proyecto de democracia, que ese proyecto de democracia fuera con lo que hoy se llama sociedad civil, porque ya entre el año 86 y el año 90 hubo un intento de ayudar al Sector Justicia de la República Dominicana, pero el proyecto confrontó muchas dificultades debido a la situación del poder judicial en ese momento.

**MU-KIEN:** Recuerdo que además del proyecto de ENTRENA, y el del PID también hubo uno sobre reformas económicas.

**MANOLO:** En efecto, esto se produjo en un momento también de reprogramación interna de la USAID en República Dominicana. Se creó en USAID una Unidad bajo la dirección de un economista, porque era una Unidad que iba a tratar el área democrática y el área de las reformas macroeconómicas, se adelantó a su tiempo y no funcionó. Pero fíjate ahora cuán positiva ha resultado la experiencia que ustedes están haciendo con el Fondo PID- RES.

**MU-KIEN:** O sea que se combinaron varios factores. El factor interno de USAID, aquí y en Washington.

**MANOLO:** Así es. En el Buró de América Latina de la USAID en Washington se había creado una Unidad de Democracia, de modo que en el Seminario de Santiago celebrado en la PUCMM, estuvieron presentes el embajador James Michael y el señor William Schoux, entonces director de la Unidad de Democracia dentro del buró de América Latina de la USAID.

**MU-KIEN:** Cómo ustedes eligieron el primer grupo consultivo de las primeras reuniones?

**MANOLO:** Antes de eso es bueno aclarar que en la USAID había el convencimiento de que para tener éxito en República Dominicana, en un proyecto de democracia, se tenía que ser no proactivo sino reactivo; es decir, que el proyecto que surgiera debía ser diseñado para trabajar con las organizaciones de la sociedad civil, pero que respondiera a una serie de prioridades que fueran a su vez identificadas por las mismas organizaciones dominicanas. Lo que no estaba definido era qué institución lo iba a manejar y qué forma concreta iba a adoptar. Tampoco estaba en ese momento decidido, por ejemplo, si sería una institución consultora o contratista de la USAID o alguien local. Fíjate bien que, en el caso del Proyecto de Co-financiamiento, se buscó a ENTRENA, una institución con sede aquí en República Dominicana, pero dirigida por un señor norteamericano, el señor John Seibel, que además era quien le hacía a la Embajada de los Estados Unidos el entrenamiento a los voluntarios del Cuerpo de Paz.

A pesar de esas decisiones, todavía había en la USAID muchas dudas. Nos preguntábamos: “Está bien, vamos a trabajar con la sociedad civil, pero, ¿Cómo debemos actuar?” Y se dijo: “El pasado de los Estados Unidos en democracia es muy pesado en la República Dominicana”. Recordemos el papel que la USAID desempeñó después de la revolución de 1965. Todo ello implicaba que en República Dominicana, cualquier cosa que hiciera la USAID en este campo podía ser mal interpretado. Claro está, que las circunstancias a principios de los años 90 eran ya diferentes, pues ya había terminado la guerra fría y era cierto también que, en otra serie de países de América Latina, la USAID estaba haciendo una labor muy positiva en materia de derechos humanos, en el área legislativa y en Estado de Derecho. Estas nuevas acciones de la USAID empezaban a tener algunos éxitos. De todas maneras, había dudas si el clima era el más propicio. Ante esa situación, se decidió consultar a instituciones y personas de lo que hoy día se llama sociedad civil. Queríamos escuchar sus opiniones sobre la realidad nacional y ver si había interés en este grupo de personas de colaborar en un proyecto de democracia. La dirección de la USAID en República Dominicana, en ese momento bajo la responsabilidad de los señores Raymond Rifenburg como Director y Francis Conway como su adjunto, defendía la tesis de que para cualquier iniciativa, era necesario un empoderamiento por parte de los dominicanos. Ya la USAID tenía contactos con muchas personas del mundo académico, del área de la salud, del área socioeconómica y el desarrollo comunitario, del mundo político y empresarial, de las microempresas. Entonces en la USAID nos dijimos: - “Vamos a oír las opiniones de todos ellos”. Se incorporó también a responsables del mundo político dominicano, aprovechando que algunos dirigentes políticos ya habían tenido tratos con la USAID y que eran vistos como personas que podían colaborar y dar sus ideas. Por ejemplo, participaban personas como: José Nicolás Almánzar que había sido Ministro de Educación del Partido Reformista, Milagros Ortiz Bosch del PRD, Eduardo Selman del PLD, etc. Entonces nos dijimos: “Vamos a

empezar a oírlos para saber qué opinaban sobre la factibilidad de un proyecto en democracia, y si creían que algunos de ellos o algunas instituciones estarían interesadas en colaborar en un proyecto de esta naturaleza". Fue así como comenzó el proceso. No fue un grupo cerrado. Participaban entre veinte (20) y treinta (30) personas. Pero no siempre se reunía el mismo grupo. En un momento podían asistir veinte (20), en otro momento quizás iban quince (15), en otro momento más. Era libre la participación. Participaba el que quería.

**MU-KIEN:** Era una especie de grupo de reflexión.

**MANOLO:** Sí, pero no con una matrícula fija. No era como una Academia, donde sus miembros son "académicos de número", sino esta era una cosa muy fluida. Además se decidió una cosa de la cual el artista fue Francis Conway. Él era un norteamericano puertorriqueño, que había estudiado en la Universidad de Puerto Rico, y que conocía muy bien la política puertorriqueña, muy parecida a la de aquí. El Sr. Conway decía: - "Si empezamos a hacer algo en democracia y somos elitistas, haremos nacer un natimuerto. Es necesario involucrar desde el principio a los grupos comunitarios". Imagínate lo difícil que era en ese momento involucrar a grupos populares. Estamos hablando del 1991, justo luego de la caída del muro de Berlín. Aquí había habido una huelga general, y además, aunque los 12 años ya quedaban algo lejos, Balaguer seguía en el poder. Recuerda también que en el año 86 y el 90 hubo una serie de problemas muy grandes: una alta inflación, problemas con la gasolina, una crisis energética. Todo esto había generado una serie de protestas barriales y en los campos. En ese momento no había nacido Ciudad Alternativa, ni un Centro Padre Juan Montalvo. Entonces, lo que sí había eran personas y algunos pequeños grupos en los barrios que tenían interés en hacer algo por el país. Ahí venía el problema: ¿cómo la USAID con ese pasado reciente tan confuso podía intervenir en materia política? A los ojos de muchos dentro del espectro político del centro hacia la izquierda, se podría entender como intervencionismo. Ante esa situación, y para evitar confusión, las reuniones con los grupos populares se hicieron fuera del edificio de la USAID. Nos dijimos: - "Vamos a hacer lo siguiente. Aunque lo ideal sería juntarnos todos al mismo tiempo, vamos con aquellos que no tienen dificultad de reunirse en el edificio de la USAID, y con los otros vamos a buscar un lugar neutral". Resulta que Francis Conway vivía en una casa alquilada en la Roberto Pastoriza. De nuevo Conway se dijo: "¿Con quién o quiénes debo yo hablar para que me acerquen a personas de grupos comunitarios?" Se pensó en dos personas: David Luther, Director Ejecutivo del IDDI (Instituto Dominicano de Desarrollo Integral) que estaba trabajando con grupos en los barrios de Santo Domingo y el otro fue Luis Martínez, Director de CIVIVIENDA, que trabajaba en la construcción y financiamiento de viviendas de bajo costo para los barrios populares. A través de ello se empezó a convocar una serie de directivos de grupos comunitarios, por ejemplo: Bernardo Matías, Domingo Matías, Juan Durán, César Faña. Luis Martínez llevó a algunos otros que no pertenecían a los sectores comunitarios, pero que no estaban en el otro grupo. Por ejemplo, yo recuerdo la presencia del actual Secretario Ejecutivo de la Asociación Dominicana de Periodistas, Oscar López Reyes. Me parece recordar que se invitó también a una persona, que en ese momento estaba con un liderazgo muy alto en los sectores populares. El personaje en cuestión no aceptó la invitación, diciendo que no podía ir al edificio de la USAID ni debía darse el lujo de ser vista ni entrando en la USAID ni hablando con los directivos de la USAID.

**MU-KIEN:** ¿Esta situación se produjo también con otras personas invitadas a las reuniones?

**MANOLO:** Evidentemente, algunas personas que no eran dirigentes comunitarios decían que visitar el edificio de la USAID podría traerle problemas en los grupos que representaban. Recuerdo uno en especial que me dijo: " En los grupos que yo represento esto me podría traer un problema de perder la confianza".

Esto lo recuerdo bien porque asistí a todas las reuniones, tanto las que se hicieron en la casa de Francis como las que se realizaron en la USAID.

**MU-KIEN:** Entonces ustedes tenían dos grupos simultáneos.

**MANOLO:** Más o menos simultáneos. Una cosa interesante, Francis Conway me dijo la primera vez que yo fui a la reunión en su casa: - "Manolo yo te voy a decir una cosa, por mi experiencia con grupos extremistas en Puerto Rico y aquí va a ser igual, que tu vas a oír cosas, muchas que son verdades pero que son muy dolorosas, y otras veces vas a oír unos disparates tremendos. Tú eres mudo y yo soy mudo. Porque nosotros lo hemos llamado para oír, para escuchar y simple y sencillamente si es necesario morderse la lengua 20 veces se hace." Este fue un consejo maravilloso, pues con mi temperamento, en varias ocasiones estuve tentado de decir algo. Imagínate como era la cosa cuando ni siquiera había PID, ni absolutamente nada. Las cosas que hubo que oír fueron muchas veces duras, algunas muy justas, otras verdaderamente injustas. Pero esa era la única forma de establecer un contacto y una evidencia de que la USAID estaba realmente en un plano de igual a igual.

**MU-KIEN:** Cuándo se decide formalizar un proyecto sobre democracia?

**MANOLO:** Enseguida empezaron a verse las cosas positivamente y pronto se ganó la confianza en ese grupo consultivo. Después de un proceso de análisis de la realidad, hecho en conjunto, los participantes dominicanos afirmaban que en el país era necesario hacer muchas cosas. "¿En qué área?" Se preguntaban. La respuesta generalizada fue que había que hacer algo en educación cívica. Segundo la democracia estaba muy centrada en Santo Domingo y en Santiago, por lo cual había que "democratizar la democracia" y llevarla a todo el territorio nacional. Otra cosa que se vió muy clara desde el principio fue la necesidad de reformar el sistema político: el caudillismo, el autoritarismo, los partidos políticos clientelistas. Se definió también desde los inicios que debía ser un proyecto multisectorial en cuanto a sus temáticas. Pero se sabía que no podía ser tampoco tan amplio que no hubiera control, es decir una especie de "entren tó", porque de esta forma no se haría nada.

**MU-KIEN:** ¿Tenía claro la USAID, desde el principio, que iba a encargar la administración del proyecto a una institución dominicana?

**MANOLO:** Bueno, eso surgió de las conversaciones. La USAID entendía las razones, pero no estaba todavía del todo convencida. Entonces, los dominicanos dijeron: - "Nosotros creemos que la institución administradora del proyecto debe ser dominicana". El tiempo les ha dado la razón. Esta decisión fue realmente un gran acierto por una serie de razones. Primero porque si tu quieres empoderamiento, el mayor empoderamiento es poner el proyecto en manos de una institución dominicana. Segundo, por una razón que en ese momento no era la principal, pero a la larga se vió lo acertada que fue, y es lo mucho más económico que resultó, porque la institución dominicana cobraba en pesos y al costo, mientras que cualquier contratista de fuera cobraría en dólares y cargaría beneficios directos e indirectos. A esas instituciones habría que cubrirles también los viajes, el alquiler de las oficinas, la vivienda de varias personas etc. O sea, que desde el punto de vista financiero ha sido muy ventajoso. Lo extraño es que este elemento tan importante no haya sido suficientemente destacado en las evaluaciones del PID. El modelo ha resultado extraordinariamente eficiente y la Madre y Maestra lo ha hecho estupendamente y con total pulcritud del manejo de los fondos. Otra cosa que surgió muy claramente de las conversaciones, era que si se iba a trabajar con democracia, había que olvidarse de los proyectos de un año, dos años o tres años. Era necesario

impulsar procesos, no acciones puntuales. Se necesitaba trabajar a largo plazo. Por eso el PID fue diseñado para 10 años.

**MU-KIEN:** Porque se vió todo como proceso, es lo que ha permitido que el PID pudiese tener un mayor impacto.

**MANOLO:** Porque se estaba hablando de un mundo de valores, de actitudes, de una cultura que es necesario transformar, que es algo a larguísimo plazo. No iba a haber un desarrollo lineal, sino una sucesión de planos: primer plano, segundo plano, tercer plano. Además hoy se sabe que en América Latina han ocurrido las famosas “ondas de la democracia”, es decir flujo y reflujo. Pero hacer un proyecto a largo plazo, más allá de cinco años era algo muy difícil en 1991. Tuvimos la suerte en ese momento que contábamos con el apoyo de la Unidad de Democracia en Washington y sobre todo del Embajador Michael. Y por otra parte, teníamos un Director y un Subdirector en la representación local que estaban realmente convencidos de la necesidad de impulsar un proyecto a largo plazo, que generara procesos. Nos decidimos, pues, por proponer un proyecto de 10 años. Para lograr este objetivo, el director de la USAID jugó un papel vital en Washington.

**MU-KIEN:** La elección de la Madre y Maestra...

**MANOLO:** Entonces el siguiente paso era cuál institución sería la administradora del Proyecto. Recordemos que las reuniones se estaban teniendo con un grupo en casa de Francis Conway, y otro con nosotros en USAID. Pero llegó un momento en que nos dijimos: “Ya no hay un valor agregado en seguir hablando en dos grupos”. Por lo que se decidió unirlos en un mismo grupo, el total de personas sumaba unas 30 o 40 personas. Radhamés Mejía y Monseñor Agripino ofrecieron que las reuniones se hicieran en la PUCMM. Se distribuyeron las funciones. La Madre y Maestra trabajó con un grupo más pequeño en el diseño del proyecto, y el resto del grupo serviría de caja de resonancia, pues era necesario escuchar a los diferentes sectores de la sociedad dominicana, para saber su opinión sobre la factibilidad de hacer un proyecto de esta naturaleza y sobre todo qué características debía tener. Teníamos que estar dispuestos a escuchar cosas como “No se metan en eso que no tiene sentido”, “¡Ustedes están locos!”, O “¿Qué es lo que vamos a hacer?”. En lo que sí hubo consenso fue en que la selección de la institución. Se sometió a votación y surgió la propuesta que fuera la Madre y Maestra. Sin embargo, por un sentimiento de democracia, alguien señaló que se debía someter a votación otra institución y se sugirió al INTEC. Pero una de las personas que estaba participando en el grupo era el entonces rector de INTEC, el Ing. Rafael Marion Landais quien señaló que el INTEC estaba muy honrado con la propuesta, pero que declinaba a favor de la Madre y Maestra. Con esta intervención. Entonces, el grupo dominicano que conformaba el Grupo Consultivo eligió a la Madre y Maestra por unanimidad. Si me preguntas por qué, la razón fue muy simple. La Madre y Maestra ya tenía una tradición de ser un sitio de diálogo, de discusión, entre diferentes sectores muy diversos: Como gobierno, empresarios y sindicatos. Además, la PUCMM tenía una larga historia de colaboración con la USAID, el último había sido el proyecto para fortalecer la administración pública, para el cual se trajo de Puerto Rico al fallecido Dr. Jorge Morales Yordán. En fin, Madre y Maestra, aceptó. Faltaba ahora escribir el proyecto.

**MU-KIEN:** ¿Quién redactó el proyecto? ¿Fue en español o en inglés?

**MANOLO:** Tradicionalmente la USAID contrataba un especialista para hacer sus proyectos. La inmensa mayoría eran norteamericanos o de otros países. Además se hacía en inglés. El PID rompió con esa tradición. Fueron personas dominicanas, hombres y mujeres dominicanas, sugeridos por el grupo consultivo, para que realizaran el diseño del proyecto. Entre el grupo consultivo y la USAID se seleccionaron las personas. Por

ejemplo. Rosario Espinal hizo el análisis sociológico. El político lo realizó Julio Brea Franco. El diseño de cómo iban a ser seleccionados los temas fue José del Castillo. La parte de la administración de todo fue Adriano Miguel Tejada. Finalmente, la parte económica fue García Michel y su grupo de Siglo XXI. Cuando ya todo eso estuvo listo había que darle entonces la forma de USAID y traducirlo al inglés. Para eso contratamos al Sr. Arthur Mudge, que había sido director de la USAID en Nicaragua, y que en ese momento estaba trabajando en una consultora internacional. Esa persona vino acá y fue el único extranjero, además de mí, que trabajó en el proyecto, en el diseño del proyecto.

**MU-KIEN:** Qué tiempo tomó la aprobación del proyecto?

**MANOLO:** El 12 de marzo 1992 se aprobó el proyecto. Pero el diseño había quedado terminado en diciembre del 1991.

**MU-KIEN:** Exacto, duró tres meses, rapidísima la aprobación.

**MANOLO:** Así fue. Porque en diciembre del 91, Radhamés Mejía y yo, junto con el señor Mudge, nos pasamos el día de Nochebuena y el de Navidad trabajando aquí en la Universidad. Recuerdo que era en ese cuarto que está al final del pasillo, justo después de la oficina de Monseñor.

**MU-KIEN:** Cómo se eligió a Rafael Toribio como Director Ejecutivo?

**MANOLO:** Sencillamente una vez que ya la Universidad había firmado y los consultores cumplido en sus labores, la PUCMM comenzó a proponer nombres, que se fueron barajando a fin de definir un perfil de la persona ideal para dirigir el PID.

**MU-KIEN:** Y qué nombres se barajaron?

**MANOLO:** No me acuerdo bien. Pero, fíjate, dentro del grupo consultivo no pudieran fácilmente serlo. Todos tenían ocupaciones profesionales. Rafael Toribio en ese momento estaba como consultor en las Naciones Unidas, y pudo aceptar. Además él reunía todas las cualidades para ocupar el cargo.

**MU-KIEN:** Gracias Manolo por tu tiempo.

## 1.2 ENTREVISTA CON RAFAEL TORIBIO

De las cosas extraordinarias de la vida fue haber podido asumir el cargo de Directora Ejecutiva del PID, porque Rafael Toribio, su primer Director Ejecutivo, renunció en junio de 1993 para irse de nuevo al INTEC como rector. En ese momento yo laboraba en la PUCMM como Directora del Centro Universitario de Estudios Políticos y Sociales (CUEPS), y al producirse la vacante, me ofrecieron el puesto. Las relaciones laborales con Rafael se convirtieron también en personales. Un año después, en 1994 y con un año como Directora Ejecutiva del PID, Rafael y yo nos casamos. Este hecho singular de nuestras vidas ha generado bromas entre amigos. Por ejemplo, algunos dicen que Rafael representa al viejo testamento, yo al nuevo y Manolo es el San Juan Bautista.

Tal vez alguna gente piense que me fue una tarea fácil entrevistar a Rafael Toribio. Nada más lejos de la realidad. Primero, porque ambos tenemos unos días tan complicados que tomar un tiempo para el trabajo,

cuando es poco lo que podemos compartir juntos, constituía un problema. Segundo, porque era muy difícil entrevistarlos, por los lazos personales que existen entre nosotros. A pesar de las dificultades pude hacerle la entrevista. Estas fueron sus respuestas.

**MU-KIEN:** ¿Participaste en las reuniones consultivas antes de que se creara el PID?

**RAFAEL:** Estuve desde el inicio del proceso que condujo a la creación del PID. Atendiendo a una invitación, se inició una serie de reuniones, primero en la casa del subdirector de la AID, entre personas que públicamente se habían manifestado a favor del fortalecimiento de la democracia.

Luego se nos dijo que AID quería trabajar a favor de la democracia y que necesitaba saber el parecer de los dominicanos de qué hacer y cómo hacerlo. Las reuniones del grupo continuaron ahora en la PUCMM con la finalidad de elaborar una propuesta. A juicio del grupo, la propuesta tenía que ser a largo plazo de unos diez años, pero la AID dijo que no podía hacerlo, pues sus proyectos no eran de tan largo alcance; le dijimos que entonces no valía la pena iniciar el esfuerzo. Pidieron una autorización a Washington al parecer con respuesta positiva, y se procedió a la elaboración de una propuesta de lo que debía hacerse. Así fue creado el PID.

**MU-KIEN:** ¿Cómo llegaste a la Dirección Ejecutiva?

**RAFAEL:** Había salido de INTEC y estaba con PNUD en la formulación del Plan Decenal, pero participaba en el grupo que se reunía para elaborar la propuesta. La propuesta se elabora y es aprobada (después de algunos estudios realizados por consultores nacionales para saber qué hacer). Esos estudios fueron los insumos básicos para la propuesta sobre el PID. Cuando es aprobada la propuesta por AID, el Plan Decenal comenzaba a ejecutarse desde la Secretaría de Educación. Se necesitaba a alguien que se ocupara de la dirección del Proyecto; de los miembros del grupo tenía yo la posibilidad de asumir la responsabilidad, además de cumplir con los términos de referencia para el cargo. Preferí iniciar el PID que participar en la ejecución del Plan Decenal, desde la Secretaría de Educación.

**MU-KIEN:** ¿Cuáles fueron las tareas fundamentales que te propusiste?

**RAFAEL:** Hacer el diseño institucional del PID, conforme a las decisiones formuladas sobre lo que debía ser, en base a los estudios realizados; elaborar y hacer que se aprobaran los reglamentos básicos; crear y fortalecer la imagen del proyecto separada de la AID y de la PUCMM; fortalecer el rol del Consejo Consultivo; generar confianza entre los posibles beneficiarios del PID para que presentaran propuestas; evitar que las primeras propuestas aprobadas fueran de la PUCMM.

Conviene recordar que una buena parte de los borradores con las propuestas de reglamentos y procedimientos, los elaboré estando en Miami. A través del correo los remitía a Radhamés Mejía, viniendo al país para las discusiones.

**MU-KIEN:** ¿Cómo fue el proceso de elaboración del Código de Ética?

**RAFAEL:** Se vio como una necesidad esencial evitar que se produjera un conflicto de intereses, o que se diera la apariencia de ello, por el hecho de que los miembros del Consejo Consultivo eran miembros o dirigentes de organizaciones que podían presentar propuestas al PID, o desempeñar la función de consultoría o asesoría a algunas de ellas. Ante esa necesidad, se elaboró una propuesta de código de ética, la cual fue discutida y aprobada sin mayores dificultades.

**MU-KIEN:** ¿Cómo ganó PROFAMILIA/IEPD el concurso para las DEMOS? ¿Hubo problemas? ¿Protestas?

**RAFAEL:** Habiéndose determinado la realización de encuestas periódicas, para ver el desarrollo de la cultura política, en torno a los valores de la democracia y la contribución del proyecto a ello, se decidió realizar un concurso público, en base a unos términos de referencia. No recuerdo de problemas, aunque sí algo relativo al plazo para presentar las propuestas.

**MU-KIEN:** ¿Qué reacción había en la sociedad cuando hablabas de un proyecto de USAID?

**RAFAEL:** Por las actuaciones pasadas de Estados Unidos en el país, y de manera especial la AID, había un justificado recelo entre las organizaciones de la sociedad civil para presentar propuestas al PID. Ese fue uno de los principales problemas. Tuvimos que probar, con transparencia y responsabilidad, que se podía confiar en el PID.

**MU-KIEN:** Gracias Rafael por tus comentarios.

### 1.3 ENTREVISTA CON SERGIO (CESAR) FAÑA

Conocí a Sergio (César) Faña cuando fui invitada a formar parte del Primer Consejo Consultivo del PID, en 1992. En ese momento, Faña se desempeñaba como dirigente de PAYOBA, auspiciada por el Instituto Dominicano de Desarrollo Integral, IDDI. Supe al ingresar al organismo que el amigo Faña había participado en el PID desde 1991, cuando se iniciaron los primeros encuentros en casa de Francis Conway. En 1994, cuando se necesitaba una persona que se ocupara del monitoreo técnico de los proyectos en ejecución, le invitamos a que formara parte de la Unidad Operativa del PID. Desde entonces ha ocupado el cargo, desempeñándolo con entusiasmo y responsabilidad.

Faña es uno de los que más conoce el proyecto, pues ha estado en todos sus momentos: la gestación al formar parte del Grupo Consultivo, después durante tres años fue miembro del Consejo Consultivo y en 1994 hasta la fecha se desempeña como Asistente de la Dirección Ejecutiva, encargado del monitoreo técnico. En todos estos años ha recorrido el país de norte a sur y de este a oeste. Ha visitado las lomas y las llanuras, las ciudades y los campos. Se ha entrevistado con los grupos comunitarios, campesinos y sindicales, así como con las organizaciones no gubernamentales, grandes y pequeñas, locales y nacionales. A través de los años ha seguido igual: trabajador incansable, leal, comprometido, monotemático, mal genioso y a veces impresionantemente distraído.

**MU-KIEN:** He sabido que formaste parte del Grupo Consultivo ¿cómo llegaste?

**FAÑA:** Tendría que decir que participe desde los inicios por “coincidencia” de la vida; pues trabajaba para una institución (ONG), como responsable de una unidad y el director ejecutivo me pidió que lo representará en un encuentro que la (AID) había convocado. En esa reunión se convocaron otras tantas y volví en representación del director. En un momento determinado a los coordinadores de esos encuentros (AID) le interesaron mis experiencias de trabajo con grupos comunitarios y los aportes que hacíamos; lo que motivó al grupo a plantearse mi permanencia en ese primer grupo de consulta, pero como la representación era institucional no personal, creaba un problema, dado que yo estaba representando a una persona, quien a su vez era el delegado oficial de esa institución y a quien oficialmente se había invitado.

**MU-KIEN** ¿Qué pasó entonces?

**FAÑA:** Bien, dado que el grupo se interesó en mi participación dentro del mismo, se hizo una modificación a la norma establecida, donde la representación o participación ya no sería institucional sino personal, de manera que cualquier ciudadano(a) dispuesto a contribuir con sus mejores esfuerzos y aportes al nacimiento, crecimiento y desarrollo de la idea que se gestaba, pudiera participar.

**MU-KIEN** ¿Cómo fueron esas reuniones?

**FAÑA:** Fueron muy interesantes, la gente mostró mucho interés desde el principio, pero debo decir, desde mi primera percepción que el grupo sabía que queríamos hacer algo, con la idea que se nos había planteado, pero no se tenía claro el cómo. Luego se constituyeron varias comisiones de trabajo, las cuales tenían por objeto aportar los insumos para “armar el muñeco” que sería posteriormente el proyecto.

Las reuniones y sesiones de trabajo fueron múltiples, pues se celebraban encuentros de trabajo en (PUCMM) y por otro lado las comisiones trabajaban simultáneamente, por su lado. Recuerdo que se llegó a efectuar encuentros intersectoriales: Empresarios, gente de distintas parcelas políticas, pero que eran y son militantes activos en sus respectivos espacios políticos, profesionales (sobre todo abogados) y representantes de grupos populares.

Muchos de estos encuentros se realizaron en la casa del subdirector de la (AID), señor Francis Conway. Un detalle que recuerdo es que el número de profesionales del derecho cada vez iba en aumento (al menos en un determinado momento) y se respiraba en el ambiente, de que el proceso iba a culminar con un proyecto de Reformas Políticas lo cual me hizo reaccionar haciendo algunas reflexiones y enfrentar la posición de algunos, en cuyo planteamiento no se percibía la intención de que se hiciera un trabajo de educación a nivel amplio que modificara la conciencia de la gente. Recuerdo que planteé en un momento determinado ¿de que sirve realizar una reforma política sin un proceso de educación en la gente que lo sustente?. Esa reflexión provocó disidencia de enfoque entre un famoso abogado y yo, pero luego con el transcurrir de los hechos se convenció de nuestro planteamiento y lo asumió, pero no fue el único choque de ideas y de posición enfrentadas en la que me vi envuelto durante el proceso. La percepción general que yo tenía en un momento dado, era que el proyecto lo querían elitizar, pero afortunadamente, éramos muchos y había ojos avisores muy atentos y muy de cerca de todo el proceso.

**MU-KIEN** ¿Qué pensaste cuando te invitaron?

**FAÑA:** La primera reacción fue de desconfianza, y asistí a la primera convocatoria obedeciendo al mandato de la instancia que me envió en calidad de representación.

**MU-KIEN** ¿Que decían los grupos populares de este intento de la USAID?

**FAÑA:** Los primeros contactos formales con los grupos populares se hicieron a través de mi persona y las reuniones en la que participaron se celebraron en la casa del subdirector de la (AID). Lograr la participación de este sector no fue fácil, en algunos casos, me valí de mis relaciones personales para propiciar la participación de los que participaron, pues no todos los grupos ni los reconocidos líderes comunitarios y barriales estaban dispuestos a reunirse ni con la PUCMM, por ser considerada una universidad de élites, ni mucho menos con la USAID. Recuerdo que uno me dijo: “esos son gente de la CIA” y otro “Ahora están buscando otra forma de utilizarnos, etc. pero en el proceso se fueron integrando algunos líderes con una visión más flexible y

acorde con el contexto del momento, otros se negaron rotundamente a participar, considerando a los participantes como pro-yanquis.

**MU-KIEN:** En tu calidad de miembro del primer Consejo ¿Recuerdas la primera experiencia?

**FAÑA:** Ya cuando se conforma lo que hoy se conoce como “Consejo Consultivo”, yo me sentía cómodo con el grupo, porque lo que se hizo fue ampliar el primer grupo consultor, que se llegó a llamar “Consejo Consultivo Permanente” integrado por 21 personas en el que formamos parte todos los que ya habíamos trabajado en el diseño de lo que sería el proyecto, que hoy la sociedad Dominicana conoce como (PID). Cuando se tenía, digamos la matriz general de lo que sería el proyecto, me sentía satisfecho y soñaba que haríamos algo, por fin sin que ningún gobierno se apoderara de unos recursos que más que garantía iba a despertar dudas e incertidumbre respecto a su uso. Si mal no recuerdo, cuando se conforma el Consejo Consultivo permanente o definitivo como estructura del (PID) nos damos cuenta que hace falta establecer un código ético. El (PID) se construyó tal como ha resultado, un proceso que ha generado procesos.

**MU-KIEN:** ¿Y cómo empleado?

**FAÑA:** Como empleado, creo que fue una oportunidad de la vida el poder participar en el diseño de un proceso, (desde fuera) en el que participo en su desarrollo y ejecutorias, (desde dentro)

Puedo decir, que junto a otros compromisos que he asumido en el ámbito social y eclesial este ha sido uno de los que más satisfacción me ha dado; ello así porque a través del monitoreo y acompañamiento a las instituciones, he podido aportar mi granito de arena impulsando ideas y procesos al interior de muchas de ellas y la retroalimentación que he recibido ha sido enorme, dándose un proceso de aprendizaje mutuo.

**MU-KIEN:** Gracias César, fueron muy importantes tus valiosos aportes.

## CRONOLOGÍA DE UN NACIMIENTO

A continuación presentamos de manera resumida el desarrollo de los aspectos más relevantes del PID a partir del surgimiento de la idea de proyecto hasta su concepción final.

### 1990

En los archivos consta una ayuda memoria en la cual se establece claramente que desde finales del 1990 la USAID tenía una decisión de trabajar en un proyecto a largo plazo para apoyar iniciativas que contribuyeran al fortalecimiento del sistema democrático dominicano, incrementando la toma de conciencia y la participación ciudadana y mejorando la efectividad y la responsabilidad del Estado. Durante los tres últimos meses del 1990 la dirección de la USAID hizo contactos en forma individual con personas interesadas en las reformas democráticas, a fin de conocer sus pareceres y puntos de vistas sobre la conveniencia de implementar un proyecto en el área de democracia.

### 1991

El 23 de mayo de 1991 se hizo la primera reunión informal de la USAID con personas de la sociedad civil dominicana. En este encuentro, varios de los participantes señalaron “la dificultad que algunos experimentan de dialogar con la AID no por estar ellos cerrados al diálogo, sino por el temor de ser criticados, mal interpretados, a que se cree un rumor de haber sido “infiltrados”, de “haberse vendido”, etc.” La conclusión de esa reunión fue que era necesario “ir creando una atmósfera de confianza mutuas”, pues no había nada

que perder, pero sí mucho que ganar. En este encuentro se hizo la sugerencia de que era bueno reunirse en un terreno “neutral”.

- El 10 de junio de 1991 se hizo un nuevo encuentro con personas de la sociedad dominicana. En esta oportunidad se agregaron otras personas. En el Encuentro surgieron nuevas ideas. La desconfianza comenzó a convertirse en un poco más de confianza. Los participantes aplaudieron el hecho de que la USAID quería cambiar su política de cooperación, por lo cual le recomendaron que para tener éxito en un proyecto de democracia debía más que nada ser “reactiva”, apoyando iniciativas de consenso, y “dando mayor espacio a los grupos de la sociedad civil que hoy día están por primera vez pidiendo protagonismo en aquellas materias en que antes se creía que sólo el Estado debía decidirlo todo.” Esta fue una reunión del grupo que aceptaba reunirse en el local de la USAID.

- El 13 de junio de 1991 se sostuvo una reunión con el grupo de representantes de grupos comunitarios, la cual se realizó en la casa del Sr. Conway. Participaron unas 15 personas. El encuentro fue muy positivo, aunque muy duro. Parece ser que los participantes fueron muy críticos con la USAID y su política de ayuda durante los años 60.

- El 13 de junio de 1991 también se realizó una reunión, pero con el sector académico, a fin de evaluar cuáles serían las principales reformas políticas que el proyecto debía auspiciar.

- El 12 de julio de 1991 se realizó una reunión histórica dentro del proceso. Ese día, el grupo de personas que venía reuniéndose con directivos de la USAID decidió convertirse en “Grupo Consultivo del Proyecto”. Se acordó también en esa reunión ampliar la representatividad y que la PUCMM fuera la anfitriona, para la reunión del grupo ampliado.

- La reunión planificada el 12 de julio fue realizada el 22 de julio de 1991 en la sede del Recinto Santo Tomás de Aquino de la PUCMM. En este encuentro se llegaron a conclusiones importantes, tanto que esas ideas fueron luego plasmadas en el modelo del proyecto:

Tres niveles o funciones del proyecto: La gerencia administrativa y financiera del proyecto, que se ocuparía del día a día, del papeleo. La instancia que trazaría las políticas, personificada en el Consejo Consultivo. Una comisión técnica que evaluaría las propuestas e hiciera sus recomendaciones al Consejo Consultivo, organismo encargado de aprobar las propuestas.

- El 29 de julio de 1991 las conclusiones del encuentro del día 12 fueron plasmadas en una comunicación que fue dirigida al Sr. Raymond Rifenburg. Esta correspondencia fue firmada por todo el Grupo Consultivo, a saber: Radhamés Mejía, Tomás Pastoriza, Luis Martínez, Eduardo Latorre, Eduardo García Michel, Julio Brea Franco, José Del Castillo, Rafael Toribio, Rafael Marión Landais, César Faña, Juan Durán, Milton Ray Guevara, Miguel Ángel Heredia Bonetti, Ivelisse Prats de Pérez, Antonio Isa Conde y Magaly Caram de Álvarez. La comunicación contenía 11 puntos, todos de mucha relevancia en torno a la definición del proyecto: El Proyecto de Iniciativas Democráticas debía estar dirigido y administrado por personas e instituciones dominicanas.

El Proyecto debía tener tres componentes o instancias: una Junta Directiva, una Comisión Técnica y una institución gerente, encargada de la administración del Proyecto.

El Grupo Consultivo del Proyecto será el responsable de definir las grandes líneas del proyecto.

Las funciones de la junta Directiva serían: trazar las políticas, conocer los proyectos sometidos por el Comité Técnico, para aprobar o rechazar su sometimiento a la USAID.

El Comité Técnico tendría como función esencial evaluar los proyectos sometidos por las instituciones, someterá la Junta Directiva para su aprobación o rechazo. La institución responsable de la gerencia del proyecto tendría entre sus funciones: promover el proyecto, monitorear la ejecución de los subdonatarios, administrar las finanzas y llevar las actas y todas las documentaciones del proyecto. La Junta Directiva debe estar integrada por la más diversa gama de la sociedad dominicana.

El Comité Técnico debía estar compuesto por tres técnicos elegidos por la Junta, el Director del Proyecto y un representante de la USAID. Seleccionar a la PUCMM como la entidad administradora del proyecto. Garantizar la participación de todas las instituciones y personas dominicanas para la presentación de subproyectos.

Continuar actuando como Grupo Consultivo hasta tanto se terminara la formulación del proyecto.

- Después de la correspondencia del 29 de julio de 1991, el Grupo Consultivo se volvió a reunir el 1 de agosto de 1991. En la reunión se hicieron algunos señalamientos interesantes:

El nombre oficial del proyecto debía ser: PID: Proyecto de Apoyo a Iniciativas Democráticas.

Que los miembros de la Junta Directiva participen a título personal, no institucional y de manera voluntaria.

- El viernes 23 de agosto de 1991, en sesión intensiva de 3:00 a 8:30 PM, el Grupo Consultivo celebró un Taller en el Recinto Santo Tomás de Aquino que tenía como punto básico hacer una reflexión sobre la situación de la democracia y las características que debería tener un proyecto. La sesión se dividió en 4 puntos: Qué se entiende por iniciativas democráticas Criterios para seleccionar las iniciativas que deberán ser apoyadas por el Proyecto. Elaboración de una lista preliminar y tentativa de "iniciativas prioritarias". Indicadores para monitorear el proyecto. En ese taller se sugirieron los nombres de las personas que podrían trabajar en los papeles conceptuales del proyecto, a saber: Área de Ciencias sociales: Adriano Miguel Tejada, Eduardo García Michel, José Del Castillo, José Luis Alemán, José Oviedo, Julio Brea Franco, Pedro Catrain y Rosario Espinal. Área de Medios de comunicación y encuestas: Freddy Ginebra, Juan Bolívar Díaz, Rafael Acevedo, Wilfredo Alemany, Wilfredo Lozano. Área de las organizaciones no gubernamentales: Enrique Fernández, Carlos Pimentel, Luis Martínez y Rafael Carvajal.

- Los días 27 y 28 de septiembre de 1991, fue celebrado en Santiago de los Caballeros el Seminario sobre Reforma Institucional y Democracia, auspiciado por la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Asociación para el Desarrollo, INC. , Asociación de Industrias de la Región Norte, Asociación de Comerciantes e Industriales de Santiago y la Cámara de Comercio y Producción de Santiago. Participaron como expositores y comentaristas las siguientes personas: Bernardo Vega, Rafael Acevedo, Miguel Guerrero, Nicasio Pérez, Manuel José Cabral, José Vitienes, Mario Cáceres, Nélsida Marmolejos, Milton Ray Guevara, Julio Brea Franco, George Arzeno Brugal, Adriano Miguel Tejada, Eduardo Latorre y César Arturo Abreu. Enrique Zambrano, a la sazón de Representante de la Comisión para la Reforma del Estado (COPRE) de Venezuela, y el Embajador James Michel, Administrador Asistente de la USAID para América Latina fueron invitados en calidad de oradores invitados.

- En comunicación fechada el 11 de octubre de 1991, el Vicerrector Ejecutivo mediante comunicación RSTA-VE-1092-91, informa a Manuel Ortega los siguientes puntos:  
Sobre la selección de las personas que trabajarían en los documentos de apoyo al proyecto y que los asesores fueron seleccionados de una lista que el Comité Técnico Consultivo suministró a la USAID.  
Los asesores seleccionados fueron: Julio Brea Franco, José Del Castillo, Adriano Miguel Tejada , Enrique Fernández, Eduardo García Michel, Rosario Espinal.

- El 16 de octubre de 1991 se realizó una reunión con los dirigentes de los grupos comunitarios, quienes continuaban haciendo críticas, pero aceptaban la idea de un proyecto para trabajar la democracia:  
 “Al escuchar un breve reporte de cómo ha ido progresando el diseño del proyecto por parte del Grupo Consultivo, los miembros de los grupos comunitarios presentes expresaron su temor a que la perspectiva de los grupos y organizaciones populares, comunitarias, barriales, etc., no quede suficientemente representada en los análisis y recomendaciones que actualmente prepara el grupo de consultores dominicanos (“politólogos” fue el término empleado por más de un participante)... Se notó cierta desconfianza de estos representantes de lo que podríamos llamar “sector informal” de la sociedad civil dominicana, respecto al “sector formal” de la misma... ellos tienden a percibir este sector... como un todo homogéneo y hostil que los excluye sistemáticamente del proceso de toma de decisiones... Coincidieron en manifestar que es un reto del proyecto el que éste contribuya a la integración del “sector informal” en este proceso nacional de toma de decisiones.”
- El 7 de noviembre de 1991 se invitó a un grupo de dirigentes comunitarios para discutir el documento “Educación Democrática”.

## 1992

- El 3 de diciembre se celebró una importante reunión con técnica entre la USAID y los directivos de la PUCMM. Este encuentro tendría como agenda puntos administrativos importantes del proyecto que luego serían discutidos con el Grupo Consultivo: sistema de administración del proyecto, actividades, forma de desembolso, política de USAID respecto a las subdonaciones, contrapartida dominicana...
- El 5 de febrero del 1992 el entonces Director de la USAID en la República Dominicana envió una comunicación a los miembros del Grupo Consultivo para informar el estado del proyecto en democracia. Esta correspondencia fue enviada a las siguientes personas: Radhamés Mejía, Rafael Toribio, Tomás A. Pastoriza, Rafael Marión Landais, Luis E. Martínez, Eduardo Latorre, Eduardo García Michel, Milton Ray Guevara, Julio Brea Franco, Miguel Ángel Heredia Bonetti, José Del Castillo, Ivelisse Prats de Pérez, Antonio Isa Conde, Magaly Caram de Álvarez, David Luther, César Faña, Juan Durán, Carlos Pimentel, Arelis Rodríguez, Enrique Fernández, José Nicolás Almánzar, Ernesto Cruz, Adriano Miguel Tejada, Rafael Acevedo y Federico Mejía. “A partir de mediados de 1991, el Grupo Consultivo del que usted forma parte ha venido ofreciendo una muy valiosa colaboración, mediante sus puntos de vista externados en las reuniones de consulta que han tenido lugar desde entonces. En su más reciente reunión..., el Grupo Consultivo externó sus opiniones y sugerencias sobre el primer borrador de la propuesta... tan pronto la PUCMM tome en consideración estas sugerencias le haremos llegar a usted, para su información, un ejemplar de la versión definitiva de su propuesta...”
- El Grupo Consultivo recibió una convocatoria a una reunión que tendría lugar el 5 de febrero del 1992 con el propósito de conocer la versión final del proyecto, modificado “siguiendo los lineamientos del Grupo Consultivo”. Este encuentro tendría lugar en la sede de la USAID.
- El 18 de febrero de 1992 se realizó otro Encuentro del Grupo Consultivo, a fin de continuar en la discusión del documento del proyecto, especialmente sobre el Consejo Consultivo, que sería el máximo órgano del proyecto. Según la ayuda memoria que reposa en los archivos, los presentes expresaron que la composición de ese organismo debía tener, entre otras cosas, las siguientes características: Que sus decisiones fueran independientes del organismo administrativo. Que se establecieran criterios claros para su composición Que los miembros fueran rotativos Un código de ética para su funcionamiento.

- El 21 de febrero del 1992 el Vicerrector Ejecutivo de la PUCMM, Lic. Radhamés Mejía escribe al entonces jefe de Contrato de la USAID, Sr. Martín Napper informando sobre las condiciones que debía tener el Director Ejecutivo del PID, a saber: Dominicano especialista en el área de ciencias sociales. Amplia experiencia en procesos de concertación social, comprometido en los principios de la democracia, capacidad para lograr la participación de sectores diversos en el proceso del proyecto; experiencia en el manejo de fondos internacionales.
- El 12 de marzo de 1992 se firmó finalmente el Acuerdo de Cooperación No. 517-0265-A-00-2080-00, que consignaba el inicio del Proyecto para el Apoyo a Iniciativas Democráticas – PID.”

## II. EL DISEÑO FINAL DEL PID

A continuación transcribimos un extracto del documento base del proyecto.

“Es un hecho que a partir de la década de los 80´s, pero sobre todo en su segunda mitad, la necesidad de la reforma institucional del Estado y el fortalecimiento de la democracia se hacen acompañar de una conciencia generalizada en amplios sectores de la sociedad de que hay que ponerlas en ejecución a la mayor brevedad posible.

“Como resultado de esta toma de conciencia surgen diferentes foros de discusión donde se debaten diversas propuestas posible.

### *Justificación y Descripción del proyecto*

“El proyecto para el Apoyo a Iniciativas Democráticas tiene como objetivo fundamental apoyar iniciativas para el fortalecimiento del sistema democrático dominicano, incrementando la toma de conciencia y la participación ciudadana y mejorando la eficiencia e imparcialidad del Estado.

“Este mejoramiento en la situación política y social no debe limitarse únicamente a los órganos del gobierno si no que debe verificarse también en los cuerpos intermedios que sirven de canales para la expresión y participación de la sociedad civil.

“El diseño de este proyecto es el resultado de varios meses de trabajo en equipo realizado por un número considerable de personas dominicanas, todas con un fuerte compromiso y una larga experiencia en el campo de las iniciativas en pro de la democracia nacional. Durante varios meses, a invitación de la AID, estas personas estuvieron de acuerdo en constituirse en lo que se llamó Grupo Consultivo para el diseño del proyecto. El Grupo recomendó a la AID un listado de expertos dominicanos considerados como los más idóneos para realizar los análisis preparatorios requeridos por el diseño de un proyecto así. También recomendó por unanimidad a la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM) como la institución dominicana más indicada para asumir la administración del proyecto.

“El proyecto está concebido como un facilitador que contribuye a dar respuesta a las expectativas que los diferentes sectores de la sociedad tienen sobre cómo fortalecer el sistema democrático de gobierno y la convivencia social.

“Dentro de estos lineamientos, el proyecto se propone como estrategia de acción contribuir a colocar en el centro de la agenda de preocupación y del debate político todos aquellos temas que vayan surgiendo como relevantes para el desarrollo de una democracia más participativa en la República Dominicana.

“Con esta estrategia, al final del proyecto de diez años de duración se habrá contribuido a lograr:

1. Una amplia aceptación de valores y actitudes democráticas básicas por parte de la ciudadanía, los grupos intermedios, los partidos y los líderes.
2. Un mayor porcentaje de ciudadanos bien informados acerca del sistema político, con mayor confianza en su papel dentro del mismo, y tomando parte activa en la conformación de su sociedad en aquellos asuntos que afectan directamente sus vidas.
3. Un servicio civil operando de forma más honesta y efectiva.
4. Servicios públicos mejorados tanto a nivel nacional como local.
5. Un gobierno más abierto y dispuesto a responder a las necesidades expresadas por el pueblo.
6. Mecanismos eficaces en funcionamiento que ofrezcan oportunidades a los diferentes grupos intermedios de la sociedad de influir sobre el proceso de toma de decisiones políticas.
7. Mayor participación de la mujer en el proceso político.

“Como forma de apoyar las iniciativas dominicanas, la PUCMM propone, por este medio, la realización de un proyecto de diez años de duración con requerimientos de recursos financieros y técnicos del orden de aproximadamente unos 12 millones de dólares. De este monto, 9 millones serán aportados por la AID y un mínimo de 3 millones deberán ser aportados como contrapartida nacional.

“Entre las actividades elegibles para recibir financiamiento de parte del proyecto se encuentran: actividades en favor de la educación democrática a todo nivel; actividades que tiendan a crear consenso y/o a facilitar la concertación ciudadana en pro de la democracia; y actividades que se orienten a obtener la reforma y modernización del Estado, así como el desarrollo de un sistema democrático más participativo, en el que la sociedad civil y sus instituciones intermediarias jueguen un papel más eficaz.”

“Tomando en cuenta la naturaleza de este proyecto, el mismo tendrá un diseño que enfatice la flexibilidad y lo convierta en fácilmente evaluable sobre la marcha.”

“La AID, mediante un acuerdo de donación, podrá en manos de la PUCMM los fondos arriba mencionados a fin de posibilitar la implementación del proyecto y la consecución de sus objetivos. Por su parte, la PUCMM será la institución responsable de la administración de los fondos del proyecto. Para cumplir con su función administrativa, la PUCMM establecerá una Unidad Operativa. La Vicerrectoría Ejecutiva de la PUCMM, Recinto Santo Tomás de Aquino en Santo Domingo, tendrá la responsabilidad de ejercer la supervisión general del proyecto, para lo cual estará asistida por un auditor y el personal de apoyo necesario.”

“El proyecto contará además con un Consejo Consultivo de amplia representatividad. Su principal papel será el de asistir a la PUCMM y a la AID, en el establecimiento de las políticas y los procedimientos necesarios para decidir el otorgamiento de subdonaciones, así como para el control y supervisión de las mismas.”

“Existirá, como auxiliar de la Unidad Operativa y del Consejo Consultivo, un Comité de Selección de las actividades financiadas por el proyecto.”

“Finalmente, como participantes en el proyecto, están todas las instituciones de la sociedad civil dominicana, que se conviertan en subdonatarias del mismo, mediante la aprobación de sus propuestas, para implementar iniciativas democráticas.”

“El proyecto concentrará definitivamente sus esfuerzos en tres grandes áreas de acción:

1. Un programa permanente de educación para la democracia a todos los niveles en pro de la democratización y la participación ciudadana.
2. Una serie de acciones en apoyo de la reforma y modernización institucional del Estado y del sistema político.
3. Un núcleo de actividades instrumentales que se requieren para la consecución de los objetivos del proyecto.

“Para asegurar la adecuación del proyecto a la cambiante realidad política del país, se elaborarán Planes Anuales de Trabajo que tomarán en cuenta, tanto la meta y objetivos del proyecto, como las circunstancias políticas y sociales de cada momento.”

#### **- Acción Recomendada**

“En su nombre propio, y en el de los miembros del Grupo Consultivo para el diseño del proyecto, la PUCMM solicita que la AID firme un acuerdo de donación con la PUCMM como entidad ejecutora, aportando la AID un financiamiento de US\$9 millones para apoyo a actividades de instituciones privadas dominicanas encaminadas a fortalecer el sistema democrático dominicano, incrementando la toma de conciencia y la participación de los ciudadanos en el mismo, y mejorando la eficiencia y la imparcialidad del gobierno.”

#### **- Justificación y Descripción del Proyecto**

- Naturaleza y Alcance de los Problemas y Oportunidades

La República Dominicana, sorteando positivamente situaciones críticas, ha logrado estabilizar un sistema político democrático, basado en la pluralidad de partidos, en la aceptación de la función de la oposición y la canalización de la disensión dentro del orden institucional.”

Este logro ha sido posible en gran medida debido a los cambios y modernización que ha registrado la sociedad como la dominicana, con una cultura política autoritaria y atravesando por una grave crisis económica y social, ha logrado mantener las reglas de un juego de alternancia política sobre la base de elecciones competitivas aunque no exentas de crisis y problemas.”

Haber instaurado con relativo éxito y estabilidad el sistema democrático ha sido, sin dudas, un logro pero éste aún no es suficiente. Lo imperativo ahora es mantenerlo y desarrollarlo. Es decir, la preocupación debe orientarse a crear las condiciones para que la democracia dominicana pueda tener futuro y encarar los complejos retos de crear las condiciones para el desarrollo del país.”

La democracia es un sistema de gobierno caracterizado por una amplia participación social en la toma de decisiones. Una mayor participación conlleva generalmente más discusión, negociación y consenso.

Este proceso se verifica predominante, pero no únicamente, en las instituciones políticas que son el escenario en donde interactúan y compiten las fuerzas que conforman una sociedad.”

Un proceso democrático de adopción de decisiones puede resultar más lento por el esfuerzo de concertación que conlleva como contrapartida, su producto goza de mayor legitimidad y aceptación.”  
“En la medida en que la búsqueda de consenso resulte más ágil, significa que se ha alcanzado un grado mayor de eficiencia democrática. En otros términos, la gobernabilidad de un sistema político está en relación directa con la funcionalidad y eficiencia de la adopción y ejecución de las decisiones. Una democracia encasquillada, porque no toma decisiones o no reacciona oportunamente, está mortalmente enferma. Y esta situación crea el ambiente propicio para el surgimiento de “tentaciones” autoritarias que aceleran la desilusión y terminan sepultando la democracia.”

“Dada la exigua experiencia democrática dominicana, la obvia heterogeneidad de sectores que componen la sociedad y el estado de subdesarrollo y pobreza que configuran una situación de potencial conflicto social, el problema de la gobernabilidad y consolidación de la democracia debe ser considerado como prioritario.”

“Si a estas consideraciones se le adicionan las inevitables transformaciones que se verificarán durante la década de los 90 ´s y que gravitarán en torno a la renovación y relevo de importantes liderazgos políticos, la probable recomposición de las fuerzas políticas y la profundización en los cambios, ya en marcha en el sistema de partidos, se justifica y torna oportuno la vertebración de un proyecto orientado a apoyar iniciativas que contribuyan al fortalecimiento del sistema democrático dominicano.”

### III. EL INICIO DE LA EXPERIENCIA: LA EXPECTATIVA Y LOS RECELOS (1992-1993)

*“La marcha del proyecto va más lenta de lo esperado... Conviene que el Proyecto asuma la realización directa de algunas actividades, como es el caso de la promoción institucional del propio proyecto”. Rafael Toribio, Informe enero-marzo de 1993.*

Como puede deducirse del encabezado de esta etapa en la vida del proyecto, los inicios del PID fueron duros. El Director Ejecutivo de entonces, Rafael Toribio, reconoce la lentitud del proceso en sus inicios. El año 1992 se destinó fundamentalmente a la consolidación interna del Consejo Consultivo. Era necesario primero poner claras las reglas del juego antes de que el proyecto saliera a las calles. En ese momento yo formaba parte del organismo de dirección. Recuerdo muy bien que en una reunión, se descubrió la necesidad de elaborar un Código que garantizara la pulcritud y transparencia en el manejo del proyecto. El documento elaborado por una comisión, dirigida por el Director Ejecutivo, fue presentado al seno del Consejo y aprobado con algunas pequeñas modificaciones. El Código de Ética constituyó, sin duda alguna, un instrumento vital en el funcionamiento del Consejo a lo largo de los diez años que duró la vida del proyecto; incluso en foros internacionales en los que he participado ha sido objeto de admiración, hasta el punto de que varias organizaciones latinoamericanas lo han adaptado a sus propias realidades.

Además del Código de Ética se elaboró también un Reglamento Interno del Consejo Consultivo. Este instrumento de trabajo fue el producto de amplias discusiones internas. El resultado fue un Manual de Procedimientos que aseguraba el cumplimiento estricto de las normas que debían seguirse para la buena marcha del organismo.

Otro elemento importante era establecer las reglas de juego del Comité de Selección de Propuestas, un organismo intermedio que en principio se concibió como asesor de la máxima instancia en torno a la idoneidad de las propuestas. Se elaboró un Reglamento especial para ese Comité, el cual fue aprobado por el Consejo Consultivo.

Así pues con los reglamentos establecidos para la buena marcha de los dos principales organismos, se procedió a elaborar el Manual de Procedimientos para la Aprobación de Propuestas, en el cual se establecía claramente cuáles instituciones podían participar en el PID, en qué áreas podían solicitar fondos y cómo se debían presentar las propuestas.

El segundo gran punto que debía trabajar el Director Ejecutivo era en el Concurso Público para el “Programa de Encuestas”, el cual debía partir “de un estado de situación de la democracia y del funcionamiento de sus instituciones fundamentales, conocido por la consulta a los ciudadanos, permitiera, además, saber la evolución de esta percepción en el tiempo y la incidencia del PID en esta evolución.”<sup>1</sup>

El Concurso en cuestión fue hecho público, a través de la prensa escrita. Según consta en el Informe que se preparó en ese momento, se presentaron 5 instituciones concursantes. Después de una ponderada evaluación, el Jurado (integrado por Rafael Toribio, Manuel Ortega y Radhamés Mejía) preseleccionó tres, resultado finalmente ganadora la propuesta presentada por el Instituto de Estudios de Población y Desarrollo (IEPD-PROFAMILIA), entidad que tuvo a su cargo cuatro trabajos:

1. El estado de situación de la democracia dominicana
2. DEMOS ' 94
3. DEMOS' 97
4. DEMOS' 2001

Como se podrá ver en esta misma publicación, los cuatro trabajos fueron hechos por PROFAMILIA con una calidad insuperable.

Un elemento importante de ese momento fue la resolución del Consejo Consultivo de publicar una declaración pública en abril de 1993, para expresar su preocupación sobre el futuro de los comicios de 1994:

*“Entendemos que la Junta Central Electoral es un organismo que requiere de la más alta credibilidad, confianza y transparencia para asegurar que mediante unos comicios libres y limpios la nación dominicana exprese soberanamente su voluntad democrática. Los dominicanos que valoramos grandemente el régimen de libertades públicas que hoy disfrutamos, tenemos el deber de procurar por la vía del diálogo, la sensatez y el respeto mutuo, el fortalecimiento institucional y la consolidación de nuestro régimen democrático...en tal virtud exhortamos a los poderes públicos, a los Jueces de la Junta Central Electoral, a los dirigentes políticos y al Señor Presidente de la República para que juntos despejen la incertidumbre que se cierne sobre el proceso electoral venidero, y continuemos trillando el camino de la concordia, de la paz y del progreso...”<sup>2</sup>*

Este documento fue firmado por todos los miembros del organismo y fue difundido a la prensa nacional, la cual se hizo eco de manera amplia. Este fue prácticamente la última tarea de Rafael Toribio como Director Ejecutivo del PID, pues en julio de 1993 fue llamado nuevamente para ocupar la rectoría del INTEC.

Como dije en páginas anteriores, comencé a laborar en la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra en 1992, después de haber pasado un corto período en el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), como Oficial de Comunicación. Desde 1991 fungía como docente en el área de historia, y un año después pasé a ocupar la posición de Directora del Centro Universitario de Estudios Políticos y Sociales (CUEPS).

Al producirse la vacante del cargo, debido a la renuncia de Rafael Toribio, su primer director, fui llamada por el Vicerrector Ejecutivo del Recinto Santo Tomás de Aquino de la PUCMM, Radhamés Mejía. Recuerdo muy bien la entrevista. Tengo en mi memoria los detalles de esa tarde. Me saludó con su cortesía distante habitual y me comunicó que la universidad y la USAID habían pensado en mí como la persona que podría sustituir a Rafael en sus funciones. Me sorprendí mucho con la propuesta. Y sin pensarlo dos veces acepté el reto. Al ser nombrada como Directora Ejecutiva del PID, solicité que me dejaran en mi oficina, y que sólo cambiaran los cargos en las puertas. Lo dije porque ya estaba instalada ahí y como las oficinas eran contiguas, nadie puso objeción.

La primera semana fue una vorágine, pues aunque formaba parte del Consejo Consultivo, y si bien tenía experiencia trabajando con organismos internacionales, no conocía sin embargo los mecanismos de la USAID. Manolo fue muy comprensivo y estuvo muy cerca de mí hasta que me adecuara al cargo.

Cuando fui juramentada como Directora Ejecutiva, la Unidad Operativa del PID estaba integrada por un pequeño grupo, tal y como establecía el documento base del proyecto. Estaba la secretaria de la dirección, mi querida Gemma Morrobel. En la Dirección Administrativa y Financiera del Proyecto, la activa y responsable Mirna Díaz, quien ha laborado casi toda su vida en la Universidad. Su secretaria, que después fue sustituida por la activa Genara (Marisol) Jiménez. Y un asesor legal del proyecto, Mariano Rodríguez, a la sazón asistente del Director del Departamento de Derecho de la Universidad. Recuerdo que a mi llegada, Mirna me informó que se estaba abriendo un concurso para seleccionar al Auditor Interno. José Cuello salió ganancioso del proceso, y desde entonces ha sido el responsable de monitorear financieramente a los proyectos. En julio de 1993 inició formalmente sus labores.

El diseño inicial del proyecto no contemplaba más personal. La Dirección Ejecutiva tenía todas las responsabilidades de promoción, revisión técnica de las propuestas, monitoreo y coordinación y secretaría del Consejo Consultivo y el Comité de Selección de Propuestas. El tiempo evidenció que nadie podía desempeñar con efectividad tantas funciones. En octubre de 1993 se aprobó la creación de dos nuevos puestos: el oficial de proyectos y el asistente de la Dirección Ejecutiva. El primero se ocuparía de la labor de evaluación, asesoría y acompañamiento de las instituciones en la elaboración de sus propuestas. El segundo se ocuparía del monitoreo técnico de los proyectos aprobados y en ejecución. En noviembre de 1993 fue nombrado Roberto González, para desempeñar el cargo de Oficial de Proyectos. Y en enero de 1994, César Fañas pasó del Consejo Consultivo del PID a ocupar la posición de Asistente de la Dirección Ejecutiva. Ambos permanecieron en sus cargos hasta el final del proyecto.

Al asumir el cargo, el anterior director había realizado un importante servicio en materia de cohesión del Consejo. Se había aprobado el Código de Ética y el Reglamento del Consejo. También se comenzaba a hacer contactos con organizaciones de la sociedad civil, y lo que es más importante, se organizó el concurso público en el cual participaron las instituciones que harían las Encuestas DEMOS. Este proceso de selección, largo y transparente, fue muy importante, porque de su éxito dependería la confianza en el PID. Después

de largas sesiones de análisis y entrevistas, el Instituto de Estudios de Población y Desarrollo (IEPD), una entidad descentralizada de PROFAMILIA, salió ganador al presentar la mejor propuesta técnica y financiera. Las tareas administrativas de formalización del contrato me tocó a mí. El equipo del IEPD-PROFAMILIA comenzó a laborar rápidamente pues tenía un apretado calendario que cumplir. Los resultados de la encuesta aparecieron a principios de 1995, y se conoce como DEMOS'94. La sociedad dominicana se hizo eco de sus descubrimientos, convirtiéndose en un referente obligatorio de los sociólogos y politólogos que deseen conocer la cultura política dominicana. Pienso sinceramente que la inclusión de encuestas de cultura política a lo largo del proyecto fue un gran acierto.

Con el equipo constituido y con la encuesta marchando, pudimos iniciar con buen pie la primera fase del proyecto. En el año 1992 no se aprobaron propuestas. Era necesario romper un poco el hielo entre los miembros del Consejo Consultivo. Había presión interna y externa para que se aprobaran proyectos, pero era preferible iniciar con pasos seguros, pues era la mejor manera de ganarse la confianza de las organizaciones de la sociedad civil. Cuando asumí el cargo, se habían presentado unas 35 instituciones que proponiendo proyectos, el estado de situación de las mismas era el siguiente:

- 5 habían sido descartadas porque las instituciones que las presentaron no dan muestras de elaborar un segundo perfil con la idea de la Propuesta que le fuera solicitado.
- 4 elaboraban un segundo perfil, tal y como le fuera solicitado
- 13 elaboraban las versiones definitivas de sus propuestas
- 5 habían sido ya evaluadas por el Comité de Selección de Propuestas
- 5 estaban siendo analizadas por la Dirección Ejecutiva.

El primer proyecto fue aprobado en julio de 1993. La institución beneficiada fue la Fundación Siglo XXI con la propuesta titulada "Educación para la Democracia". Luego fueron aprobadas las propuestas presentadas por la Asociación para el Desarrollo de Santiago (APEDI) y por el Centro de Investigación para la Acción Femenina (CIPAF). Con estas tres propuestas, el PID, después de haber sentado la zapata para un inicio en firme, y, por fin pudo comenzar a despegar.

Para finales de 1993 sufrimos un revés. En una de las reuniones del Consejo Consultivo se consideró necesario hacer un concurso público para el diseño de una campaña publicitaria del PID. La decisión del Consejo fue acogida por la Dirección Ejecutiva. El organismo designó como jurado a los señores Magaly Caram, Adriano Miguel Tejada y Margarita Cordero. El concurso se hizo público y se recibieron unas cinco propuestas. En fecha 4 de noviembre de 1993, el concurso fue declarado desierto, "ya que ninguna propuesta alcanzó las calificaciones técnicas y presupuestarias requeridas." Esta experiencia nos llevó a concluir que la Dirección Ejecutiva debía asumir directamente la promoción del PID, sin necesidad de recurrir a una campaña publicitaria. A la postre la decisión fue positiva, pues algunos años después, la demanda fue mayor que nuestra capacidad de respuesta e incluso de fondos disponible

#### IV. EL DESPEGUE (1994 – 1995)

*"...el PID es un simple facilitador. Ninguno de los proyectos...que reciben financiamiento es concebido, diseñado o ejecutado por el personal del proyecto. Estos son hijos legítimos de las instituciones de la sociedad civil..." Radhamés Mejía, Informe del 4to año del PID.*

*“Mi experiencia podría plantearla en varios puntos...entre ellos está un elemento muy importante que es la independencia de criterios, el respeto a la libre expresión y concepción que pueda tener cada quien por parte de los miembros del Consejo...Otro elemento es, ya en mi caso como técnico en cuestión de proyectos, es que he salido fortalecido en mi capacidad técnica, en la formulación y evaluación de proyectos...eso a mí me ayudó...” Domingo Matías, Entrevista en el Boletín Iniciativas, Julio Septiembre de 1994.*

Se puede afirmar, sin temor a equivocación, que a partir de 1994 se inició la consolidación del PID. En 1993 sólo se aprobaron 3 proyectos. Pero ya en 1994 pudimos aprobar 15 proyectos y al año siguiente, 1995, el Consejo aprobó 7. Es decir, a los tres años de haberse iniciado se habían aprobado 25 proyectos, el despegue, pues, se había producido. Uno de los aspectos más importantes que permitieron esa aceleración fueron los cambios que se introdujeron para dinamizar la presentación y evaluación de las propuestas, a saber:

1. Reforzamiento de la Unidad Operativa, al incluirse a varios técnicos
2. Una campaña agresiva de promoción a través de contactos directos con organizaciones de la sociedad civil de todos los niveles y regiones
3. La modificación del Manual para la Aprobación de Propuestas:
  - El Comité de Selección de Propuestas sólo revisaría las solicitudes de fondos superiores a los US \$ 25,000.00
  - La creación del Comité del Fondo de Pequeñas Iniciativas que aprobaría las propuestas menores de los US \$ 10,000.00. Este organismo estaba integrado por 3 miembros de la Unidad Operativa y un representante de la USAID. Una vez evaluadas y aprobadas las propuestas se notificaría al Consejo Consultivo.
  - Las propuestas entre US \$ 10,000 y 24,999.99 serían técnicamente evaluadas por la Unidad Operativa y llevadas directamente al Consejo Consultivo sin necesidad de pasar por el Comité de Selección de Propuestas.
4. Se simplificó la Guía para la Elaboración de Propuestas y se eliminó la elaboración del perfil, de manera que si la institución presentaba una idea se procedía directamente a la elaboración del proyecto.

Dos elementos son destacables en esa etapa de la vida del proyecto y fue la decisión firme del Consejo Consultivo de que fueran incorporadas las organizaciones de base en la lista de las instituciones subdonatarias. El esfuerzo trajo sus frutos. Fueron aprobadas las propuestas presentadas por la Unión de Vecinos Activos (UVA), el Grupo de Educación y Desarrollo (GED), la Fundación Mujer Iglesia, entre otras.

En ese período se comenzaron a celebrar los llamados Encuentros Trimestrales, los cuales se convirtieron en los diez años en una verdadera tradición. En estos eventos, todas las instituciones subdonatarias eran invitadas a participar. Las reuniones se hacían en tres partes: información importantes de la marcha del PID, que normalmente estaba a cargo de la Dirección Ejecutiva; intercambio de experiencia, para lo cual tres instituciones debían presentar los logros y dificultades en la ejecución de sus proyectos y un tema de formación a cargo de alguna persona invitada. En el curso de los 10 años tuvimos de invitados a: Juan Bolívar Díaz, Rafael Toribio, José Rijo, Julio César Valentín, Isis Duarte, entre otros.

Durante la crisis post electoral de 1994, el PID se hizo presente en la comunidad nacional publicando dos

comunicados llamando al respeto de la institucionalidad democrática. Dos de sus miembros, Rafael Toribio y Radhamés Mejía, fueron seleccionados para formar parte de la Comisión de Verificación. Un sector de la opinión pública nacional se ensañó en iniciar una campaña en contra del proyecto, asegurando que detrás de la crisis política estaba el PID y la Embajada. Decidimos no contestar, sino seguir trabajando. La estrategia fue correcta, pues con el tiempo se olvidó y pudimos continuar sin mayores dificultades.

Un elemento interesante fue que el despegue del PID se hizo justamente en un difícil año electoral. A final de 1994, el Consejo Consultivo ponderó muy positivamente este hecho, tal y como consta en el informe trimestral del periodo. Para diciembre de ese año 1994, ya se habían recibido 110 propuestas, de las cuales 22 fueron aprobadas, 27 desestimadas y el resto en proceso de evaluación. Así pues, el año 1994, a pesar de los conflictos políticos y la crisis post electoral, el PID pudo seguir marchando sin mayores dificultades.

La fase inicial del PID coincidió con la partida de Raymond Rifenburg y Francis Conway, los dos grandes promotores del proyecto desde la USAID. La participación de ellos en los inicios del proyecto fue vital para desarrollar confianza al interior del mismo organismo donante. Rifenburg fue sustituido por Marilyn Zak, una ejecutiva de la USAID que tenía mucha experiencia en materia de democracia. Con la llegada de la nueva Directora de la USAID a principios de 1994, el PID comenzó su fase de consolidación.

## V. EL BOOM (1995 – 1998)

*“Las consideraciones que expondremos harán referencia a. (las) características fundamentales que entendemos nos permiten identificar o calificar al PID como una experiencia exitosa y un ejemplo del difícil arte de la concertación y el diálogo entre los diversos sectores sociales que componen la sociedad civil. Una primera...la constituye la clara ubicación del proyecto (y sus aportes) en el contexto nacional de la década de los 90's y de los retos derivados del mismo para el fortalecimiento de nuestro sistema democrático...” Ana Selman, Discurso en nombre del Consejo en el cuarto aniversario de marzo de 1996.*

*“Fue, ciertamente, un gran honor el haberme permitido dirigir mis palabras a los Consejos Consultivos y representantes de las instituciones de la sociedad civil dominicana participantes en el proyecto...La ocasión que me fue dada me permitió expresar de forma pública mi más sincera admiración por la eficaz labor que ustedes vienen realizando con centenares de instituciones de la sociedad civil desde hace más de cinco años en pro del fortalecimiento de la democracia en vuestro hermoso país.” Brian Atwood, ex Administrador General de la USAID, 1997.*

*“Sé que la sociedad civil ha jugado un papel cada vez mayor y más importante en el desarrollo de la democracia aquí en la República Dominicana...Y estoy muy impresionada de que el PID haya sido un catalizador que ayudó a unir a tantas ONG's para maximizar los esfuerzos y logros alcanzados. Es también significativo que ustedes hayan tomado la iniciativa en la importante labor de educar al pueblo...Los ideales de la democracia debe ser inculcados en los corazones y en las mentes del pueblo.” Hillary Clinton, discurso en su visita al PID en noviembre de 1998.*

Cuando se inició el año 1995, el PID era un proyecto consolidado. Había pasado varias pruebas de fuego:

- A pesar de la crisis política de 1994 y la campaña que en su contra se desarrolló, el PID pudo, no sólo mantenerse en pie, sino aumentar su demanda de los sectores sociales organizados más diversos y de casi todo el país. La campaña de promoción directa dió sus frutos. Durante los años 1995, 1996 y 1997 visitamos prácticamente todo el país y nos reunimos con todos los sectores sociales. Estas visitas trajeron lógicamente un aumento de la demanda de los fondos. En 1996 fueron aprobados 32 proyectos, al año siguiente se aprobaron 34 y en 1998 se integraron 24 proyectos nuevos. Quiere decir que desde 1993 hasta 1998, inclusive, fueron aprobados 115 proyectos.
- A pesar de la campaña negativa en contra del proyecto, pudimos abrirnos espacio entre las organizaciones comunitarias, tanto barriales como campesinas. Los sindicatos también comenzaron a acercarse a nosotros. La aprobación de los proyectos de la Central de Trabajadores Unitaria (CTU) y de la Confederación Autónoma Sindical Clasista (CASC) abrió las puertas para que los demás sectores del mundo sindical abandonaran su temor y recelo.
- Los resultados de la Encuesta DEMOS '94 fueron ampliamente debatidos a nivel nacional, el gran público y los mismos especialistas reconocieron la calidad del aporte.

*“Conforme a la encuesta sobre cultura política DEMOS'94, realizada por el PID...sólo una de cada tres personas se confiesa atraída de manera significativa por la política, actividad primordial de los partidos... Ojalá que los trascendentes aportes de la DEMOS ' 94 no sean desestimados por los agentes políticos. Ni por los líderes. Cuando se asiste a una abierta campaña electoral, siempre será saludable escuchar reflexiones distintas a las acostumbradas. Discursos que interpreten no las imágenes mentales de los candidatos, sino la descrita por un estudio cuya fundamental vocación es permitir a los dominicanos y dominicanas conocerse mejor a ellos mismos...” Margarita Cordero, La política en declive, El Nacional 11-11-1995.*

Uno de los elementos que ayudaron para que las organizaciones comunitarias se interesaran en la participación con el PID fue el hecho de acompañar la promoción del proyecto con cursos gratuitos de elaboración de proyectos. Entre 1994 y 1997 se realizaron 18 cursos denominados “Introducción a la elaboración de Proyectos”. No nos conformamos con traer las instituciones a la sede de la universidad, sino que nos desplazamos a todos los rincones del país: Santiago, La Vega, San Pedro de Macorís, Montecristi, Salcedo, San Juan de la Maguana, Higuey, entre otras localidades.

#### *La evaluación de medio término*

Al comenzar el año 1996, el PID, además de su habitual ritmo de trabajo, fue objeto de la Evaluación de Medio Término. Para esta tarea, la USAID de República Dominicana contrató a la empresa Creative Associates International. El Equipo estuvo integrado por las siguientes personas, todas especialistas en el área de ciencias sociales, en cooperación internacional y en elaboración y evaluación de proyectos:

1. Jennie Lincoln, Coordinadora del Equipo y miembro del Georgia Tech Research Institute.

2. Danuta Lockett, de Creative Associates International, Washington.
3. Harold Sibaja, de Creative Associates International, de El Salvador.
4. Jonathan Hartlyn, de la Universidad de North Carolina en Chapel Hill.
5. Rosario Espinal, de Temple University.
6. Erin Soto de la USAID de Washington.

La evaluación se realizó entre el 4 y el 15 de marzo de 1996. Durante los quince días que duró la Evaluación visitaron:

1. 25 proyectos en ejecución (18 en Santo Domingo y 7 en el interior del país)
2. 3 instituciones con proyectos en proceso de elaboración
3. 2 instituciones cuyos proyectos fueron rechazados
4. Entrevistaron de manera individual a:
  - a. Vicerrector Ejecutivo de la PUCMM, Recinto Santo Tomás de Aquino
  - b. La Unidad Operativa del PID
  - c. Comité de Selección de Propuestas
  - d. 8 miembros del Consejo Consultivo

Por suerte para todo el grupo de personas que había laborado en esos primeros cinco años del proyecto, la evaluación fue muy positiva. Como todas las cosas de la vida, los evaluadores hicieron algunas recomendaciones, como veremos a continuación.

## **RECOMENDACIONES DE LA EVALUACION DE MEDIO TERMINO Y ACCIONES DESARROLLADAS**

### **Recomendación 1**

El PID debería proporcionar una orientación para los nuevos miembros del Consejo Consultivo sobre la historia y cultura del grupo consultivo y de los consejos iniciales, sobre el proceso de desarrollo y aprobación del Proyecto y sobre la financiación de los proyectos, tal vez a través de mecanismos tales como retiros de medio día o de un día completo o a través de talleres participativos. Como parte de estos retiros o talleres, el Consejo Consultivo debería buscar el como estructurar más tiempo para focalizarse en asuntos de planificación estratégica y en nuevas iniciativas.

### **Acción desarrollada**

Acogimos las sugerencias. Se realizaron Encuentros con el Consejo Consultivo:

- Capella I para conocer los resultados de esta evaluación (junio de 1996)
- Capella II para vislumbrar posibilidades de sostenibilidad del PID (Septiembre de 1996)
- Anualmente hicimos encuentros de intercambio con todas las personas que habían formado parte del Consejo.

## **DIFICULTADES**

Limitaciones de tiempo de los miembros del Consejo Consultivo para participar en las actividades.

Falta de una estructura permanente de mantener el vínculo con los que terminaron el período.

El Consejo Consultivo debería considerar una más consciente estrategia para defender y realzar la visibilidad

del PID en el país. En primer lugar, sería útil para los miembros del Consejo Consultivo el visitar proyectos sobre el terreno para familiarizarse con las bases de primera-mano. En segundo lugar, el Consejo Consultivo debería considerar el desarrollo de sub-comités para varias funciones tales como el alcanzar a nuevas organizaciones para una potencial financiación, la evaluación de propuestas, o la determinación de qué y cómo las operaciones de financiación pueden ser más fluidas. Estas recomendaciones implican una inversión de tiempo considerable por parte de los miembros del Consejo Consultivo. Los miembros del Consejo entrevistados por los evaluadores contribuyeron a estas recomendaciones y expresaron su disposición a dedicar el tiempo necesario.

Los Consejos Consultivos fueron invitados a todas las actividades del PID.

Para que conocieran los proyectos en algunas oportunidades invitamos a instituciones a presentar los resultados de sus proyectos.

### **Recomendación II**

La PUCMM debería revisar la descripción de trabajo del Director Ejecutivo. Los evaluadores consideran que las tareas administrativas impuestas al Director Ejecutivo debieran ser revisadas 1) para reducir tareas administrativas innecesarias y/o 2) para delegar algunas funciones a otros miembros del personal para así permitir al Director Ejecutivo un mayor foco en la Promoción del Proyecto y en la Planificación a Largo Plazo.

### **Acciones**

No hubo solución. La Dirección Ejecutiva tuvo que mantener las mismas tareas burocráticas. La Unidad Operativa debería contratar personal adicional. Muy probablemente, aumentará el número de proyectos activos. Un Oficial de Proyectos y un Monitor del Proyecto no son suficientes para satisfacer las demandas de este Proyecto. La USAID y la PUCMM deberían seriamente considerar al añadir miembros del personal a las responsabilidades en los proyectos y en el seguimiento.

Se contrataron nuevas personas, a saber:

1. Francis Cueto como Asistente de Proyectos
2. Emilia Liriano como Asistente de Auditoría
3. Se amplió el apoyo logístico a nivel secretarial y se mejoraron las facilidades técnicas.

### **Recomendación III**

Dados los cambios en los requerimientos de la contrapartida de contribución por parte de la USAID, la Unidad Operativa debería considerar el aplicar una tasa de contrapartida del 25% para proyectos en marcha para los cuales la contrapartida es una carga. Esto podría ser manejado con una enmienda a los subconvenios.

### **Acciones**

La contrapartida fue un drama no resuelto durante 10 años. El problema fue siempre la forma de reportar el trabajo voluntario. Los esfuerzos de la Unidad Operativa no fueron suficientes para que la gente lo entendiera y lo aplicara.

En la parte final del informe, los evaluadores expusieron los elementos positivos más significativos de la experiencia del PID en sus primeros cinco años, las cuales reproducimos a continuación.

## **LECCIONES APRENDIDAS**

1. El Proyecto de las Iniciativas Democráticas (PID) supera los temores dominicanos hacia las intenciones/ acciones de los EEUU. El PID en la República Dominicana es un ejemplo del éxito de los esfuerzos, para implementar un proyecto democrático en un ambiente que ha sido desconfiado acerca de las interferencias de la política de los EEUU en los asuntos domésticos.
2. La estrategia del “Medio Paso Atrás” dió a los dominicanos el liderazgo de este Proyecto. Esta estrategia fomentó una amplia participación y un rápido sentido de la propiedad en los dominicanos. La localización estratégica de la Unidad Operativa en la PUCMM también contribuyó a la legitimidad de este proyecto para la sociedad civil dominicana.
3. Los diez años de autorización para este proyecto son significativos. La flexibilidad de un proyecto de diez años permite tiempo para preparar, definir políticas, escribir procedimientos, y ganar credibilidad. Aún más importante, tal vez, permite tiempo para ver resultados, aprender de errores, cambiar de dirección y medir el impacto.

Muchos proyectos se encuentran con dificultades debido al corto marco de tiempo durante el cual deben organizarse y demostrar resultados. La implementación del proyecto es obstaculizada por la longitud del tiempo necesario para producir resultados que pueden demostrar un impacto medible.

Adicionalmente, dada la naturaleza de los proyectos de democracia, el impacto no es medible en el corto plazo. Hay una clara percepción de que los cambios de actitudes, valores, comportamientos, etc. están siendo afectados por el Proyecto. Sin embargo, los diez años de autorización permiten un marco temporal más razonable para identificar tendencias y para medir esos cambios.

4. Los estándares rigurosos del Proyecto contribuyen a su éxito tanto en diseño como implementación de actividades para proporcionar una cultura democrática dinámica y para animar a la participación ciudadana. La PUCMM mantiene altos estándares en la propuesta de subdonatarios y en el proceso de ejecución. Los esfuerzos para alcanzar y mantener estos estándares por parte de los potenciales subdonatarios y por los miembros de la Unidad Operativa han tenido resultados positivos en la calidad de los subdonatarios.
5. Estrictos criterios son seguidos en los procesos de aprobación de subproyectos y subdonatarios. Los subproyectos pasan a través de numerosos pasos de aprobación, lo cual resulta frecuentemente en varias versiones antes de que puedan ser consideradas como “técnicamente coherentes”. Estos requerimientos incrementan la carga de trabajo del personal, pero también tienen un impacto educacional añadido para los subdonatarios durante el proceso de propuesta.
6. La PUCMM también mantiene altos estándares en el seguimiento de las actividades de los subdonatarios para asegurar que consiguen sus metas y objetivos.
7. El Consejo Consultivo como entidad separada representa un gran éxito del PID. Ejemplifica la meta del Proyecto de conseguir un sistema democrático más efectivo, representativo y participativo. El Consejo Consultivo es un forum de discusión activa de forma responsable y cívica, donde individuos representantes de diversos intereses se sienten libres para discutir sus desacuerdos y alcanzan

acuerdos para la consecución del objetivo común de mejorar las iniciativas democráticas en la República Dominicana.

El Consejo Consultivo ha jugado un papel clave en la determinación del éxito del “Medio Paso Atrás” por la USAID/ RD. Los miembros del Consejo vienen de los mayores partidos políticos del país, sindicatos, y otros sectores de la sociedad. La naturaleza de este grupo y su papel decisivo legitima el Proyecto en la sociedad dominicana y refuerza sus posibilidades de un impacto sostenible.

Los resultados de la Evaluación de Medio Término hecha por Creative Associates International, fue conocido y discutido con sus principales beneficiarios. Así, en junio de 1996, durante el Segundo Encuentro Trimestral de ese año se realizó una jornada de evaluación con todas las instituciones subdonatarias. Las conclusiones de este encuentro fueron muy positivas y críticas. He aquí algunos de las observaciones de los propios beneficiarios del proyecto:

## **EVALUACION DE LAS INSTITUCIONES**

### ***ASPECTOS POSITIVOS:***

- Receptividad hacia los subdonatarios.
- El personal siempre está dispuesto a ayudar.
- Disposición permanente de ayuda.
- Observaciones precisas y muy buenas para la marcha del proyecto.
- Agilidad en los desembolsos
- Las observaciones a los informes financieros son muy precisas.
- El formulario es fácil de entender.

### ***ASPECTOS NEGATIVOS***

- Lentitud del proceso.
- Exigencia de detalles a veces innecesarios.
- El marco lógico es difícil de aplicar y de entender.
- La guía es muy temática y matemática.
- Las visitas a veces resultan muy cortas.
- No participan mucho en las actividades de los proyectos.
- Se dura mucho en la revisión de los informes.
- Las exigencias administrativas son muchas para instituciones muy débiles.

### ***SUGERENCIAS***

- Hacer un glosario de términos que facilite la elaboración de las propuestas.
- Hacer un evento para conocer cómo se redactan los indicadores de impacto.
- Que los informes sean trimestrales, no mensuales.

Los resultados de la Evaluación de Medio Término también se socializó con los Consejos Consultivos. Para esto se organizó un evento de tres días de duración, que comenzó el 12 de julio y terminó el 14 de julio de 1996. En el lenguaje coloquial del PID se conoce como Capella I, porque se celebró en el Capella Beach Resort de Juan Dolio. Participaron unos 31 miembros de los Consejos Consultivos. La jornada fue muy positiva, tal y como se refleja en las palabras finales de Marilyn Zak, Directora de la USAID en ese momento, y quien participó activamente en todo el encuentro:

*“En estos... días yo aprendí mucho de ustedes y es más el conocimiento de cuál es la definición del proceso de desarrollo democrático aquí y es muy importante su espíritu y sus esfuerzos y sus ideas...porque no es algo que una persona puede hacer sola...necesitamos grupos grandes...Y...cuando empecé en AID empecé con miedo, con riesgo...pero lo que ha pasado...me ha hecho ver mejor la necesidad de continuar (con) este proyecto... que no debe ser sólo ayuda financiera, esta es la parte más fácil...(lo importante) es el intercambio de ideas para nosotros entender lo que está pasando aquí y cómo...podemos ayudarlos a ustedes para que puedan obtener sus objetivos...Gracias a todos porque en realidad Manuel y yo hemos aprendido mucho de ustedes, gracias”*

La experiencia del Capella I, motivó al Consejo a realizar una nueva jornada de trabajo, que nosotros denominamos el Capella II, el cual se celebró los días 14 y 15 de septiembre de 1996. El propósito de esa reunión, era la socialización de los resultados de la Evaluación Externa. El ejercicio permitió la flexibilización de algunos procesos que se incorporaron a la nueva versión del Manual de Procedimientos para la Aprobación de Propuestas, la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento para vislumbrar posibilidades de que la experiencia del PID perdurara más allá del 2002. Al finalizar la jornada, la Unidad Operativa comenzó a realizar múltiples esfuerzos para hacer contactos con otras agencias internacionales. Los resultados no fueron como se esperaban. Sin embargo logramos nuevos financiamientos que permitieron complementar y ampliar las actividades del PID:

1. La Embajada de Canadá ofreció un pequeño financiamiento para proyectos comunitarios.
2. La antigua USIS por ejemplo, nos ha financiado 5 proyectos para apoyar las actividades en educación cívica.
3. La Fundación Falconbridge también apoyó financieramente algunas actividades educativas con miras a fortalecer el programa de educación cívica.
4. OXFAM apoyó financieramente dos jornadas nacionales, como veremos en páginas posteriores.

### *Se inicia la educación cívica*

Un elemento importante es que en 1996 se dió inicio a una de las experiencias más motivadoras de todos los años del PID: la educación Cívica. En octubre de ese año, fui invitada en mi calidad de Directora Ejecutiva de participar en el Encuentro Civitas Panamericano, celebrado en Buenos Aires. Este evento internacional tenía como objetivo desarrollar la Educación Cívica en América Latina. A partir de entonces, en 1997, dimos el salto para trabajar en esa temática.

Comenzamos la experiencia en agosto de 1997, cuando realizamos el curso “Hacia la Creación de una Cultura Cívica en la Escuela”, en el cual participaron 103 profesores. Contamos con la presencia del Centro de Educación Cívica de Los Ángeles, en las personas de Ken Rodríguez y Norma Wright. A partir de entonces la experiencia ha ido creciendo. Las instituciones pioneras de la experiencia han sido: Fundación Falconbridge, la Central de Servicios Pedagógicos, Centro POVEDA, Fundación Leonardo Da Vinci, Centro Educativo Miguel Ángel García, Instituto de la Familia, EDUCA, Colegio Babeque y Colegio Lux Mundi. Hoy día la experiencia ha traído muchos frutos: cuatro libros publicados con sus respectivas guías pedagógicas, cientos de maestros involucrados y casi una centena de proyectos pilotos exitosos, en los cuales se han validado los textos escogidos.

Tal y como se estipulaba en el Contrato, en 1997 se inició la encuesta DEMOS'97, cuyos resultados fueron presentados a la comunidad nacional a principios de 1998<sup>3</sup>. Según aparece en la publicación del informe de los seis años, este nuevo estudio auspiciado por el PID aportó datos interesantes sobre la cultura política dominicana. La prensa nacional, como en la oportunidad anterior, se hizo eco de sus resultados.

### *Una visita importante*

Un aspecto importante de 1997, fue la visita de la máxima autoridad de la USAID en el mundo, el Sr. Brian Atwood, quien solicitó en su corta visita a la República Dominicana, tener un encuentro con el PID. La experiencia de coordinación de ese importante encuentro estuvo a cargo de Marilyn y yo, y la verdad es que trabajamos bien juntas en medio de tantas presiones. La actividad se realizó con notable éxito, gracias al apoyo masivo y consecuente de los miembros del Consejo Consultivo y los Comités de Selección de Propuestas. Recibimos una carta muy hermosa y motivadora del Sr. Atwood, que finalizaba expresando su deseo de que "la colaboración entre la Agencia y su Proyecto siga dando cada día mayores frutos."

### *Las jornadas*

Acogiéndonos a la sugerencia de los evaluadores, decidimos asumir algunas actitudes proactivas. Los esfuerzos desplegados en el área de educación cívica, como mencionamos en párrafos anteriores, fueron los primeros, y los frutos, ya lo hemos dicho, todavía se están cosechando. A finales de 1997, y después de un ponderado análisis con las mismas organizaciones, en el sentido del gran ausentismo que se vislumbraban en las primeras elecciones municipales y congresionales que se celebrarían en mayo de 1998, decidimos participar en el proceso, incentivando la participación ciudadana consciente en el proceso, para lo cual motivábamos el voto de calidad. Decidimos entonces realizar la "Jornada Nacional Por el Voto Consciente", la cual fue celebrada con notable éxito el 18 de abril de 1998. Se celebraron de forma simultánea 251 talleres de reflexión sobre el tema, en casi todas las provincias del país. Calculamos que en todo el territorio nacional hubo una participación de alrededor 15,000 personas.

El éxito de la primera jornada, nos motivó a realizar la segunda el 28 de noviembre de 1998, denominada "El Municipio que Queremos", que buscaba contribuir en la creación de una conciencia ciudadana de que su participación activa en el municipio era vital para lograr un verdadero proceso de descentralización. Se realizaron 313 actividades en todo el país, con una participación aproximada de 20,000 personas. Esta nueva acción colectiva-simultánea atrajo la atracción de otras agencias de financiamiento. Por ejemplo, la GTZ se ofreció a darnos un pequeño aporte para que pudiésemos sistematizar las conclusiones de las jornadas y luego publicarlas. La Unidad Operativa del PID le pidió a Ricardo González que hiciera el trabajo. Un año después quedó listo el material, el cual fue devuelto a las organizaciones para su conocimiento y debate. Importante es destacar que el documento base fue elaborado por el buen amigo Juan Castillo de la Fundación Solidaridad.

Durante el año 1999 no hicimos jornadas, el PID se concentró en sus propias tareas. Pero además, hubo al interior de la USAID un cierto cuestionamiento sobre el valor educativo de estas acciones. Esta observación crítica nos permitió iniciar un proceso de reflexión muy interesante, llevándonos a concluir:

1. Que las jornadas constituían mecanismos de movilización y participación de sectores que no habían tenido participación en el PID.
2. Que las jornadas son necesarias para la motivación de la participación de la ciudadanía en momentos

específicos de la realidad nacional, como es el caso de los procesos electorales.

3. Que las jornadas sirven de instrumentos educativos, pues una vez celebradas, los materiales son luego utilizados por las mismas organizaciones.

Clarificados estos aspectos, se procedió entonces a organizar la Tercera Jornada o Acción Colectiva, con miras a las elecciones del año 2000. La nueva actividad fue bautizada con el nombre "Por el Valor de mi voto" y tuvo lugar el 19 de febrero del 2000. Las experiencias anteriores nos permitieron organizarla mejor y sin ningún tipo de sobresalto. Se realizaron 399 jornadas y lo más importante, logramos llevarla a todas las provincias del país. En esta oportunidad una nueva agencia colaboró con el esfuerzo y fue OXFAM, quien nos financió todo lo relativo a los materiales y los impresos. De nuevo Juan Castillo y la Fundación Solidaridad nos dieron la mano para hacer un documento de calidad con un contenido complejo y expuesto de forma sencilla adecuado a todos los públicos.

La cuarta jornada fue celebrada en noviembre del 2000, y llevaba por título "¡A discutir las reformas políticas!". A diferencia de las tres anteriores buscamos hacer una acción colectiva cualitativa, dirigida a dirigentes comunitarios. Se realizaron 46 jornadas en todo el país, pudiendo trabajar con unos 4,000 dirigentes de organizaciones campesinas, barriales, sindicales y profesionales de todo el país. La experiencia fue también altamente positiva. Le pedimos a Faustino Collado que elaborara el documento, quien en tiempo récord pudo escribir un material sólido, profundo y hasta polémico, al plantear una serie de reivindicaciones que luego fueron criticadas por algunos sectores de los propios partidos políticos. Finalmente, para el año 2002, pensamos hacer una nueva jornada para contribuir en la formación de la gente con el tema de los distritos electorales y el voto preferencial.

#### *Fin de la misión de Marilyn Zak y la llegada de Kadunc*

En el año 1998 varios hechos importantes ocurrieron en la vida del proyecto. Marilyn Zak y Donna Hrinak, Embajadora de los Estados Unidos en República Dominicana, finalizaron sus respectivas misiones en el país, hecho que lamentamos profundamente, y Manuel Ortega fue sustituido como contraparte de la USAID para el PID por Neici Zeller. El Señor Edward Kadunc sustituyó a la Señora Zak como Director de la USAID, con la dificultad de que ante la ausencia de una Embajadora, el Sr. Kadunc tuvo también que asumir algunas funciones en la delegación diplomática. Por otro lado, la demanda del proyecto fue tan grande en los años 1997 y 1998, que los fondos asignados prácticamente se habían comprometido, y si seguíamos con el mismo ritmo de actividades, el proyecto se agotaría en 1999, tres años antes de lo previsto. Esto significaba que debíamos negociar un aumento del presupuesto con un director nuevo, que conocía muy poco el PID. Decidimos dar la batalla. Lo primero que hicimos fue presentar la situación al Consejo Consultivo, quien desde el primer momento apoyó la gestión que debíamos hacer para lograr más fondos con el proyecto. Desde la llegada del Sr. Kadunc, le invitamos a conocer el proyecto, principalmente a sus organismos directores, para lo cual celebramos un encuentro del nuevo Director con el Consejo Consultivo el 26 de agosto de 1998. En esta reunión le presentamos la problemática del PID. Se mostró bastante receptivo, y al final de la reunión expresó:

***"Si bien es cierto que estamos ayudando a financiar el trabajo, el éxito que hemos tenido es posible (gracias) a ustedes que están colaborando a diario en las actividades. Más que un elogio para nosotros debe ser para el Consejo Consultivo del PID que ha hecho posible este trabajo."***

En esta reunión se le planteó la situación evidenciada en el Plan de Trabajo 1998 –1999, que cubría el período agosto de 1998 a julio de 1999. En este documento se establecía que el fondo de actividades quedaría reducido a su mínima expresión a partir de 1998, y si se quería que el PID siguiera al mismo ritmo y finalizara en pleno apogeo, era necesario una nueva inyección de fondos. En sesiones posteriores se le presentó al Consejo la cartera de proyectos en proceso de evaluación que ascendían a más de 100, y que la disponibilidad financiera existente no podría abarcar ni siquiera un 15%. El organismo autorizó a la Unidad Operativa para que negociara nuevos fondos con la USAID. Este problema quedó latente hasta principios de 1999.

### *La visita de Hillary Clinton*

A finales de 1998 podíamos tener la satisfacción de que el PID era un proyecto no sólo consolidado, sino que había logrado el reconocimiento en algunas regiones del mundo. Este hecho se confirma con la visita de la entonces Primera Dama de los Estados Unidos, hoy Senadora por el Estado de Nueva York, quien vino al país en noviembre de 1998, un mes después del paso del Huracán George. La visita de la Señora Clinton fue resaltada en la prensa dominicana de manera destacada.

Los días previos a la visita de Hillary Clinton fueron de verdadera locura. Ante los estragos producidos por el Huracán George, suspendió la visita, pautada para el mes de octubre. Nuestras vidas siguieron su curso normal, organizando nuevas actividades. En la búsqueda por aprovechar nuestras experiencias, organizamos, conjuntamente con la Universidad de Puerto Rico, un evento internacional titulado “Taller de Sistematización Regional de Experiencias en Participación Comunitaria e Investigación Participativa” que se celebraría, y de hecho así se hizo, los días 16, 17 y 18 de noviembre del 1998. La Universidad de Puerto Rico traería al país unas 25 personas procedentes de todo el Caribe y la PUCMM organizaría el taller, invitando a la red de organizaciones que conforman la familia PID. Todo estaba previsto: organización de las sesiones de trabajo, invitación a los panelistas, hoteles, búsqueda en el aeropuerto, comidas y refrigerios, material de apoyo etc.

Mientras organizábamos el encuentro regional, recibimos una carta de los amigos del Centro de Educación Cívica de Los Ángeles informándonos que la fecha que le habíamos asignado para principios de diciembre no era posible, y que sólo podrían venir los días comprendidos entre el 15 y el 28 de noviembre, es decir las mismas fechas del taller regional. Consulté con la Unidad Operativa y el Equipo de Educación Cívica, especialmente la gente de POVEDA y decidimos aceptar la fecha. Recuerden que para el 28 de noviembre del 1998 teníamos la Jornada Nacional “El Municipio que Queremos”. Con los profesores del Centro de Los Angeles hicimos un programa de trabajo que comprendía cuatro talleres, dos en Santo Domingo, uno en Santiago y dos en Bonao. Las actividades de la capital estarían bajo la responsabilidad de POVEDA y el PID y la de Santiago estaría a cargo de la dinámica Frida Pichardo, de la Fundación Leonardo Da Vinci, y la de Bonao por la Fundación Falconbridge. Nosotros nos ocupamos de la logística de Hotel, aeropuerto, etc.

Estábamos bastante atareados organizando los dos eventos, cuando nos llaman de la Embajada a principios de noviembre que la Señora Clinton vendría al país en la semana del 15 al 21 de noviembre, y que vendría al PID el viernes 20 de noviembre. ¡Imagínense! No podíamos suspender ninguna de las tres actividades. Simplemente nos pusimos locos de trabajo. A todo esto se le añade la coordinación técnica de la seguridad norteamericana y los requisitos para el encuentro. Recuerdo que hubo hasta que hacer una cortina (que muy bien le quedó al AO3), pintar el salón, alquilar matas....Lo bueno del caso fue que la reunión con la Señora Clinton sería en el mismo salón donde se desarrollaba el Taller Caribeño de sistematización.

Al final todo salió mejor de lo que esperamos. El taller de sistematización contó con una masiva asistencia de público dominicano, pudimos incluso agasajar a los invitados internacionales con una fiesta típica. Ken Rodríguez y Norma Wright, los profesores del Centro de los Ángeles, se integraron muy bien y disfrutaron con los demás visitantes. La actividad caribeña terminó el miércoles en la noche con una hermosa velada. El jueves 19 nos concentramos en la visita y el viernes 20 llegó la Señora Clinton con su comitiva, en una reunión muy interesante con los miembros de los Consejos Consultivos del PID. Recuerdo que participaron como panelistas dominicanos: Arelis Rodríguez, César Ballenilla, Magaly Caram y Aura Celeste Fernández. Yo serví de moderadora. Todo terminó exactamente en las dos horas que tenía prevista la reunión.

No olvido que el sábado 21 de noviembre partí en la madrugada hacia México a un homenaje que le teníamos los alumnos del gran historiador italiano Ruggiero Romano. Regresé el jueves 26, para estar en la rueda de prensa el viernes 27 a fin de anunciar la Jornada El Municipio Que Queremos, que se celebraría al otro día, 28 de noviembre de 1998. El sábado, día de la jornada, me pasé el día visitando con periodistas algunas de las actividades que se realizaban. Estuvieron con nosotros los dos profesores de Los Ángeles, quienes salieron maravillados de la experiencia. El domingo 29 de noviembre, lo único que hice fue dormir.

#### *Nuevos recursos para el PID y el nacimiento del PID -RES*

Como puede apreciarse el final del año 1998 fue muy activo. Coronamos el año con un almuerzo de bienvenida a los nuevos miembros del Consejo que fue muy concurrida. Finalizado todo ese proceso operativo, nos concentramos entonces a reiniciar las negociaciones con la USAID, a ver si se podía ampliar la donación. Sostuvimos varias conversaciones con Neici Zeller, nuestro nuevo punto de contacto con la USAID, y he de reconocer que gracias a su gestión pudimos llevar nuestras inquietudes al Sr. Kadunc. Hicimos el proyecto y lo presentamos formalmente a principios de 1999.

En un encuentro-almuerzo que sostuvimos con el Sr. Kadunc, en el cual participaron además, Neici Zeller por la USAID, Radhamés Mejía, Monseñor Agripino Núñez y quien escribe, se nos propuso lo siguiente:

- La USAID está en disposición de aumentar el fondo de actividades del PID con una donación adicional de US\$2,000,000.00. Este dinero debía ser utilizado para apoyar iniciativas democráticas de la sociedad civil organizada, especialmente a instituciones que tenían proceso iniciados con relativo éxito e impacto.
- Adicionalmente, la USAID aportaría otro US\$1,000,000.00, el cual debía ser administrado por la Unidad Operativa del PID, pero cuyo cuerpo decisorio estuviese integrado por un equipo de la USAID en el cual estuvieran representados, además del área de democracia, los técnicos de medio ambiente y economía de la USAID. El Consejo Consultivo no tendría ninguna potestad sobre el uso de estos fondos. Este dinero se utilizaría para propiciar el debate amplio y plural de las reformas económicas y sociales, en un proceso en el cual debían participar todos los sectores de la sociedad dominicana, especialmente los grupos comunitarios. Este fondo fue bautizado con el nombre de PID-RES, el cual se desarrollaría en los años 2000 y 2001. La persona designada para impulsar el programa fue Emilia Liriano.

La idea en principio no sedujo a nadie. Existía el peligro de que todo lo que se había ganado durante 8 años se perdiera, pues la gente podría interpretar que ahora se buscaba el adoctrinamiento neoliberal. Después de un largo proceso de reflexión, las autoridades de la PUCMM, en la persona de su Vicerrector Ejecutivo

aceptaron el desafío, pero tomando en cuenta los siguientes elementos:

1. En el debate de las reformas económicas y sociales que se haría con todos los sectores sociales debían presentarse todas las posiciones, aún cuando fueran contradictorias.
2. Los materiales educativos que se utilizaran debían ser objetivos y pedagógicos, de manera tal que el usuario tuviese la oportunidad de hacerse de sus propias opiniones de manera libre, aunque bien informado.
3. Se invitarían a todos los sectores sociales, sin ninguna distinción
4. Se informaría al Consejo de todas las actividades.

Aceptadas las premisas, nos dispusimos entonces a comunicar la decisión al Consejo. Algunos miembros del organismo aceptaron la idea, externando también algunas críticas, pero consideraron válido el trato, porque entendieron que era la única vía posible para la supervivencia del PID. En esta modificación del acuerdo, es de justicia reconocerlo, Neici Zeller jugó un papel estelar. Gracias a su insistencia, el Señor Kadunc aceptó de buena gana la fórmula propuesta. Resuelto ese paso, pensábamos que el 1999 sería un año tan promisorio como el 1998, pero la realidad nos golpeó duramente.

## VI. EL HURACAN GILMAN Y LOS RIESGOS DE UN FINAL ABRUPTO (1999 - 2000)

*“Con el levantamiento del “HOLD” impuesto por el representante Gilman, que como sabemos mantuvo en vilo a toda la familia PID, hemos podido recuperar en algo el terreno perdido, pero aún estamos un poco lejos de la planificación general. EL PID RES empieza a trabajar con un retraso de un año. Pero los retrasos pueden recuperarse, trabajamos duramente en ello. Lo importante es destacar que el impasse fue superado y que la familia PID continúa trabajando con el mismo estímulo de siempre...” Informe Trimestral julio septiembre del 2000.*

### *El HOLD de Gilman*

Se iniciaban los trámites para la firma del nuevo acuerdo. Seguíamos también evaluando propuestas de manera acelerada, ante la eventualidad de que vinieran los nuevos fondos. En los primeros meses de 1999 el Consejo Consultivo aprobó 25 proyectos, por lo que llevábamos un buen ritmo de aprobación. Pero evento un fuera de nuestro control había ocurrido. Nos enteramos cuando Manuel Ortega llamó a la oficina de que un congresista había puesto un “HOLD” a los fondos de la USAID en la República Dominicana. No alcanzaba a entender, y le pregunté, ¿Por qué? ¿Qué pasó? Entonces comienza a hacerme una historia digna de una novela de espionaje.

Resulta ser que a principios de los años 90, un señor dominicano llamado Carlos Grullón, oriundo de Moca, asesinó a su esposa e hijos en una plaza pública y frente a un gran número de personas. El hecho ocurrió en una pequeña ciudad del Estado de Nueva York, llamada Terry Town. El asesino fue juzgado en contumacia en Estados Unidos, pues al cometer el hecho salió huyendo hacia la República Dominicana. El Congresista de la ciudad, el Sr. Benjamín Gilman, quien además era el Presidente de la Comisión Internacional de la Cámara de Representantes, estaba siendo presionado por su comunidad pues el hecho había sido tan horrendo que la gente pedía a gritos justicia. El Sr. Gilman solicitó al Gobierno Dominicano, en ese momento en manos del PLD, que le extraditara al citado Carlos Grullón, pero no hubo respuesta,

En noviembre del 2000 se celebrarían las elecciones congresionales y municipales en los Estados Unidos. El Sr. Gilman, un veterano del Congreso, tenía interés de repostularse. Presionado por el voto de sus electores, decidió entonces recurrir a la fuerza, poniendo un HOLD a los fondos de la USAID en la República Dominicana. Esta situación tomó muchos meses, tanto que a principios del 2000 se comunicó de la situación al Consejo Consultivo y a las instituciones. La Unidad Operativa y la USAID hicieron una jornada, pues si las cosas seguían así, todo terminaría, con más penas que gloria, en septiembre del 2000, pues los fondos que disponíamos en el país alcanzarían para cubrir los gastos y compromisos hasta esa fecha.

Ante la situación intentamos influir en el Representante Gilman a como diera lugar. Conversamos con la delegación diplomática dominicana en Washington, especialmente con nuestro buen y querido amigo Flavio Darío Espinal, entonces Embajador Dominicano ante la OEA. Se conversó también con líderes políticos, tanto del partido en el poder, como del partido ganador. Hicimos una reunión con las instituciones que tenían proyectos con fondos de USAID en otras áreas como medio ambiente, salud, microempresa, pues ellas también estaban sufriendo los embates. Decidimos hacer una campaña hacia los Estados Unidos. Nos hicimos expertos en INTERNET buscando todas las referencias del representante Gilman, así como de otros líderes políticos también en el Congreso norteamericano a fin de sensibilizarlos sobre la situación de los proyectos de desarrollo en la República Dominicana. Recuerdo que en julio del 2000 se preparó una comunicación general dando instrucciones para la campaña:

*“En esta primera etapa desarrollar la campaña hacia los Estados Unidos, es decir las instituciones del PID envíen cartas explicando cómo les afecta el HOLD...En esta primera etapa, no hacer la campaña a través de los medios de comunicación, ya que lo importante es lograr un cambio de actitud del Representante Gilman...Extender la campaña a la comunidad dominicana en Nueva York, pero debe dirigirse a las personas que forman parte de alguna organización de la sociedad civil de esa ciudad. Si alguien conoce a alguna persona que ocupe una posición, favor de notificarnos...”*

Como puede evidenciarse, el año 2000 entró con muchas angustias. El futuro era incierto para todo el mundo, incluso para la USAID. Varios programas del organismo de cooperación tuvieron que ser suspendidos. Intentamos hacer una campaña nacional e internacional para que se levantara el HOLD. Comenzamos a hacer los aprestos, cuando en el mes de julio del 2000 nos llegó la buena noticia de que el HOLD había sido levantado. Carlos Grullón fue apresado en Panamá y extraditado a los Estados Unidos. Todo el mundo respiró. Recuerdo la circular que envié a todas las instituciones, la cual llevaba el título “Buenas Noticias: El HOLD fue levantado”. Y así como todo el 1998 tuvimos y gran parte del 1999 tuvimos muchísimas actividades, en los primeros seis meses del 2000, nos vimos en la obligación de bajar el ritmo de trabajo a su mínima expresión. Pero en agosto del 2000, sin embargo, la aceleración que debimos aplicar fue realmente bestial, que temía que sucumbiéramos en el intento.

#### *El fin del HOLD y la aceleración final*

Varios problemas se presentaban. El PID debía finalizar irremediablemente el 12 de marzo del 2002. Esto significaba que debíamos comprometer el dinero a más tardar en diciembre del 2000, de manera tal que las propuestas pudieran ejecutarse hasta diciembre del 2001. Los meses finales del 2000 fueron terribles, las instituciones hicieron esfuerzos sobrehumanos para tener listas sus propuestas. Pusimos varios requisitos:

1. Se recibirían propuestas sólo hasta el 30 de noviembre del 2000 hasta las 5 de la tarde. Cuando llegó ese día recibimos unas cinco propuestas fuera del horario establecido y nos vimos en la obligación de rechazarlas.

2. Las instituciones cuyas propuestas en ejecución finalizaban después de enero del 2000 no podrían participar, pues no tendrían tiempo de finalizar la ejecución de una nueva propuesta.
3. Las instituciones con costos cuestionados o informes técnicos o financieros pendientes, tampoco podrían participar.

La presión fue increíble. El Consejo Consultivo trabajó intensamente, teniendo que reunirse de forma extraordinaria en varias ocasiones. Todo salió bien. En un tiempo récord, se aprobaron 66 proyectos; de los cuales 23 comenzaron su ejecución en el 2000 y 43 en el 2001. De nuevo la vorágine de actividades y requisitos burocráticos nos arropó. Hubo que evaluar técnicamente las propuestas a vapor, llevarlas a Consejo de inmediato, para que fueran aprobadas o rechazadas, luego hacer todos esos contratos y desembolsos en tiempo récord. Iniciadas las propuestas, los técnicos responsables del monitoreo técnico y financiero (los queridos Cuello y Fañas) tuvieron que vivir montados en un carro para seguir los pasos a 66 proyectos.

Por otro, lado se presentaba una nueva situación. En la auditoria del año 1999, habían salido algunos costos pendientes de documentación de parte de las instituciones. Paralelamente a esto, la activa Mirna tuvo que concentrarse para que las instituciones hicieran las devoluciones correspondientes.

### *Los inicios del PID RES*

De inmediato comenzamos los aprestos para iniciar el trabajo del PID-RES (PID Fondo Reformas Económicas y Sociales). El programa de eventos que había sido diseñado para desarrollarse en dos años, debía hacerse en un solo año. Recordemos que este fondo sería manejado por la Unidad Operativa, bajo la supervisión del Vicerrector Ejecutivo, con un organismo rector que no era el Consejo Consultivo, sino una instancia mixta integrada por los técnicos de la USAID, a saber: Manuel Ortega y Maricela Ramírez por el Área de Democracia, Luis González por el Área de Reformas Económicas y Odalis Pérez por el Área de Medio Ambiente y Energía.

Ante el levantamiento del HOLD nos pusimos de acuerdo en realizar una intensa jornada de trabajo y se llegaron a algunos acuerdos:

1. Invitar a un Consultor Internacional para que nos ayudara a vislumbrar las posibilidades de desarrollar el proyecto. Se invitó al Sr. Luis Verdesoto, quien estuvo durante una semana. Al término de su consultoría presentó su informe, el cual fue discutido ampliamente por el organismo rector. Del informe de Verdesoto, sólo tomamos algunas ideas, pues el Comité consideró que era muy complicado.
2. Constituir el Equipo PID RES que finalmente estuvo integrado por las siguientes personas:
  - Emilia Liriano como Encargada
  - Juliana Suardi como asistente administrativa
  - César Ballenilla, responsable de los contactos con los grupos comunitarios y encargado de la evaluación docente del proceso.
  - Juana Hernández encargada de logística.
3. Hacer una campaña masiva al interior de las organizaciones que forman parte de la gran familia PID, así como de otras organizaciones cuyos ámbitos de trabajo no estaban relacionados con nuestro ámbito natural, como por ejemplo la micro-empresa, el sector de los abogados y los periodistas.

Cuando invitamos a la Asociación Nacional de Mujeres de la Micro y Pequeña Empresa (ANAMUMPE), a quien llegamos gracias a la ayuda de ADOPEM-Banco de la Mujer, a CODOPYME, a la Asociación de Periodistas Unidos por la Paz, y el Colegio Dominicano de Periodistas, filial Bonao, tuvimos siempre una respuesta altamente positiva.

4. El informe de Verdesoto fue adaptado a nuestra realidad. Se acordó entonces lo siguiente:
  - Todo lo relativo a las reformas económicas sería responsabilidad de Pedro Silverio, Director de Cenantillas-PUCMM, quien estaría asistido por:
    - Francisca López para toda la parte operativa
    - Una economista auxiliar, que inicialmente fue María Eugenia Dávalos Perdomo, pero que meses después partió para hacer su especialización. Fue sustituida por Luisa Fernando Posso.
    - Altagracia Rodríguez como secretaria auxiliar
  - La parte de la Propiedad Intelectual se puso en manos del Centro de Estudios para la Prevención y Resolución de Conflictos (CEPREC), en la persona de Flavio Darío Espinal.
  - Todo lo relativo a Medio Ambiente y Energía sería coordinado por el Centro de Estudios Urbanos y Regionales (CEUR-PUCMM) desde Santiago, en la persona de José Miguel Hernández.

Con los cabos atados se inició el proceso, y como podrá verse en el Capítulo IV titulado: “El PID-RES: El último desafío”, preparado por César Ballenilla, las expectativas fueron ampliamente satisfechas. Y sobre todo la aprehensión y el miedo que teníamos de que se interpretara como una vuelta hacia atrás y un plan de adoctrinamiento, temor y reserva que algunos miembros del Consejo expresaron públicamente en diversas reuniones del organismo, fue disipado con la práctica. Al final del proceso, tuvimos que ampliar la oferta, ya que la demanda social para capacitarse fue sostenida. Llegó un momento que tuvimos que detenernos y decir que no a las solicitudes. Creo que el éxito estuvo en el respeto a la diversidad, a las opiniones encontradas y al reconocimiento de que la democracia política no puede ser totalmente viable si no se trabaja también en la búsqueda de una democracia económica. Por demás, educar a los dirigentes comunitarios, ayudarlos a tener un instrumental teórico, les permitirá poder asumir una actitud más consciente de sus propias reivindicaciones sociales.

#### *El último Plan de Trabajo: 2000-2002: el nacimiento de los Consorcios*

Paralelamente con los aprestos de organización del Fondo PID RES, que significaba hacer en un año lo que estaba planificado para dos, comenzamos a elaborar el Plan de Trabajo final del PID que abarcaría el período noviembre del 2000 a marzo del 2002. Fue Aprobado por el Consejo en su sesión ordinaria del día 1ero. del mes de noviembre. Varios elementos nuevos fueron incluidos en ese plan final, veamos:

1. La celebración de la Primera Feria Ciudadana “Por la Solidaridad y la Democracia”, efectuada los días 19, 20 y 21 de abril del 2001. La participación y la integración de mucha gente garantizaron el éxito del evento. Fueron tres días maravillosos donde se evidenciaron los grandes avances de la sociedad civil en la República Dominicana.

2. La negociación con PROFAMILIA para la realización de la tercera y última encuesta del programa de encuestas, DEMOS'2001. La particularidad de esta negociación es que la encuesta y su publicación debía estar lista en enero del 2002, lo cual implicaba que esa entidad tenía que hacer una planificación minuciosa, intentando no dejar nada al azar.
3. La realización de una nueva Jornada Nacional dirigida a los líderes comunitarios para iniciar un proceso educativo sobre las nuevas modalidades de votación: distritos electorales y voto preferencial.
4. La creación de 4 Consorcios: Educación Cívica, Municipalidad, Ley de Carrera Administrativa y Servicio Civil y Campesino. Es importante que señalar que el Consejo Consultivo inicialmente tenía sus reservas sobre estas nuevas estructuras. Aprobó en noviembre el Plan sujeto a que la Dirección Ejecutiva del PID elaborara un documento explicativo que incluyera: definición, alcance y modalidad administrativa. El documento fue preparado y presentado al Consejo Consultivo a principios del año 2001. La aprobación costó muchas explicaciones, pero he de reconocer que las observaciones del Consejo fueron atinadas, pues permitieron esclarecer mejor el documento. El tiempo dio la razón a la estrategia establecida en el Plan, pues en la evaluación final que hizo la USAID este elemento fue resaltado como un punto importante de impacto.

A finales del año 2000 iniciamos el principio del fin, de una experiencia novedosa, demandante y única en el país. El PID debía terminar, fue un proyecto concebido para diez años y su término llegaba de manera inquebrantable.

## VII. EL FINAL DEL CAMINO (2001-2002)

*Tus días vienen y luego se van. ¿Quién conoce la razón de ello?*

*Lao-Tse*

*Todo pasa como esta agua. Nada se detiene ni de día ni de noche.*

*Confucio*

*Es inútil sacar la espada para cortar el agua, pues el agua seguirá corriendo.*

*Li Po*

*Nada sucede en este mundo que el cielo no haga retornar en el ciclo de sus revoluciones.*

*Chu Hi*

*No hay rosas que cien días duren.*

*(Proverbio chino)*

*Más vale encender una sola y minúscula candela que maldecir la oscuridad.*

*(Proverbio chino)*

La Unidad Operativa estaba consciente de que el 2001 era vital para la vida del PID. Desde que comenzó el año, hicimos una reflexión colectiva para determinar los grandes temas del año. Después de un gran debate interno llegamos a varias decisiones. Con dolor del alma tomamos medidas draconianas, las cuales a la postre tuvieron también sus efectos positivos:

1. Era necesario prestar mucha atención a los Consorcios. Nuestra palabra estaba empeñada, por demás entendíamos que estas instancias de coordinación constituían el resultado más inmediato de la ejecución del proyecto.

2. Habían muchos proyectos en ejecución de manera simultánea, y era necesario cumplir con los requisitos técnicos y administrativos. Se tomaron varias decisiones:
  - a. Incorporar a Roberto en la labor de monitoreo técnico. Le fueron asignados todos los proyectos nuevos.
  - b. Había que asegurar también que los reportes financieros de las instituciones no se atrasaran. Nos vimos en la obligación de ser más cautelosos en la entrega de los avances; es decir, institución que no tuviese al día los reportes, no recibiría una nueva partida de fondos. La excelente labor desempeñada por Mirna, Cuello, Candy y Marisol hizo que la decisión diera sus frutos.
  - c. Los informes técnicos atrasados, también repercutirían en la entrega de fondos.

El año se inició también con la decisión de la USAID de que el PID debía cambiar la firma de auditores, pues la que teníamos había durado más tiempo del reglamentario. Sin poder hacer nada ante esta decisión, tuvimos entonces que iniciar un concurso público para seleccionar la nueva firma de auditores. El proceso terminó en marzo del 2001.

El año trajo consigo la vuelta de Manolo al PID. Después de casi dos años fuera, volvió con nosotros, luego que Neici Zeller fuera responsabilizada del área de educación en la USAID. El buen hijo a su casa vuelve, en este caso fue contrario, pues Manolo fue uno de los padres del proyecto.

#### *La última evaluación externa*

A finales de abril de este año 2001, y por suerte habíamos finalizado la Feria Ciudadana, la USAID nos notificó que los evaluadores externos, responsables de evaluar todo el programa de la agencia con la sociedad civil, que incluía al PID, Participación Ciudadana y FINJUS vendría al país en los días siguientes.

Al mismo tiempo teníamos tres grandes cosas: los nuevos auditores, los evaluadores y los Consorcios. ¡Nada fácil! Recuerdo que un mismo día en Navarrete teníamos tres actividades simultáneas: la reunión de la directiva del Consorcio Campesino en el local de IDEC, entrevistas individuales de Jonathan Hartlyn, uno de los evaluadores, con los dirigentes no sólo del Consorcio, sino también con los directivos de CEPOCS e IDEC; y mientras estábamos haciendo reuniones y encuentros técnicos, los responsables de llevar la contabilidad en esas mismas instituciones estaban reunidos con los auditores externos, quienes revisaban sus libros e informes financieros. Súmele a esto que la evaluación incluía: encuestas (se aplicaron 1,200 cuestionarios), grupos focales y entrevistas. Creo que las instituciones aceptaron todo esto porque son parte de la familia. La presión a que estuvieron sometidas no fue inmensa, pero todas colaboraron con mucho interés y sin protestar. ¡Cuánta presión!

La evaluación fue encargada a la empresa de consultores DEV TECH. El equipo de evaluadores estuvo a cargo de Robert Landmann; quien estuvo acompañado por: Argelia Tejada, Rosario Espinal, Jonnathan Hartlyn, Tirsira Cira. Para la aplicación de las encuestas estuvo bajo la responsabilidad del CESDEM. La metodología utilizada fue la siguiente:

- **Revisión de Documentos.** Se repasaron numerosos documentos, incluyendo acuerdos de contratos, informes anuales, leyes, presupuestos, mapas conceptuales, boletines, evaluaciones previas, valoraciones de actividades internas, auditorías y artículos de periódicos..
- **Grupos focales.** Veintidós grupos focales fueron realizados por todo el país con los subdonatarios

- del PID y los observadores electorales. Los participantes de los grupos de enfoque del PID incluían los beneficiarios de programas de un amplio espectro de organizaciones, clases socioeconómicas y profesiones.
- **Encuesta.** El Centro de Estudios Sociales y Demográficos (CESDEM) fue contratado para realizar una encuesta nacional de los beneficiarios del PID y de observadores electorales de Participación Ciudadana. De una muestra total proporcional de 1200 beneficiarios directos del PID, deducida de una lista suministrada por el PID, se entrevistaron 962. Un tercio de ellos eran del Distrito Nacional, otro del Cibao Central y Oriental y otro de la subregión de Enriquillo.
  - **Personas Claves de Entrevistas.** Un total de 187 personas claves en el gobierno local y nacional, en el Congreso, lo judicial, las políticas y los partidos, los medios, la sociedad civil, la comunidad ONG, PC, FINJUS, PID y USAID fueron entrevistados utilizando un protocolo semi-estructurado.
  - **Visitas de Observación.** Varias organizaciones fueron visitadas por evaluadores, incluyendo 17 subdonatarios y las tres organizaciones de proyectos (PID, PC, FINJUS).
  - **SWOT.** Un ejercicio de “mini-SWOT” fue realizado con el personal del PID para identificar los asuntos claves organizacionales. Esto fue hecho como parte de la revisión institucional.

En el documento final presentado por los evaluadores hicieron una amplia explicación del proceso de evaluación. Uno de los puntos más importantes fue el que se refiere a los resultados obtenidos. Con respecto al PID hicieron los siguientes señalamientos:

#### Los resultados de la última evaluación <sup>4</sup>

- Toda la evidencia hasta la fecha indica que el PID ha sido ejemplar en asegurar la representación apropiada de segmentos organizados de la sociedad dominicana en todos sus niveles: en el Consejo Consultivo, entre los subdonatarios, entre los participantes de las Jornadas y en otras actividades. Más que eso, el PID ha ayudado establecer líneas de comunicación entre muchos de estos grupos. Por ejemplo, el Consejo ha servido como un importante foro en el cual los líderes de diferentes sectores de la sociedad pueden conocer más del uno a otro y pueden trabajar entre sí. Adicionalmente, el PID ha organizado reuniones cuatro veces al año para que los beneficiarios puedan compartir sus experiencias, las lecciones aprendidas y las mejores prácticas.
- Esto no significa que se logró un balance geográfico y sectorial perfecto. Ha habido algunas deficiencias, las cuales en un a gran medida reflejan las varias debilidades en las organizaciones de la sociedad civil en las diferentes regiones y sectores del país, reflejando factores históricos o estructurales duraderos.
- Apoyo del PID para subdonatarios ha ayudado en muchos casos establecer y/o apoyar redes de ONG's y de organizaciones de base involucradas en iniciativas importantes de reforma.
- Ha habido una sinergia sustancial a través de los varios programas de USAID tales como el PID, el GAD (en su tiempo), y apoyo del PC y del FINJUS, y entre estos y otros programas orientados hacia el fortalecimiento de la sociedad civil.

- El PID ha jugado un papel importante ayudando a alcanzar, fortalecer y forjar enlaces a través de una variedad de grupos de la sociedad civil. Ha hecho esto a través de varios medios, incluyendo las conexiones hechos por su participación en el Consejo Consultivo, contactos e ideas compartidas en las cuatro reuniones anuales con los subdonatarios y en ayuda subvencionada suministrada por algunos subdonatarios a los nuevas instituciones subdonatarias.
- La capacitación efectiva en los valores democráticos tales como la rotación de liderazgo, promoción de participación en general y a través de límites de ingresos, étnicos y sexo, y una tolerancia del disenso fueron cruciales para el éxito del PID con sus subdonatarios y de sus actividades.
- Aunque muchos líderes de comunidades tienen una larga historia de participación, la mayoría nunca fueron entrenados formalmente en las habilidades y los procedimientos de grupos, tales como codificar sus regulaciones internas, aprender los procedimientos parlamentarios, preparar agendas y planes de acción, guardar archivos escritos de las reuniones, mantener cuentas financieras y adquirir una condición legal. La adquisición de estas habilidades a través del PID ha incrementado la administración de las organizaciones y ha mejorado la probabilidad de que los subdonatarios logren sus metas. Además, ha creado un ambiente más ordenado y democrático dentro de las organizaciones.
- OSC's han mejorado los enlaces y han construido coaliciones desde abajo hacia arriba. La asistencia administrativa, de organización y de materiales desde fuera es menudamente crucial para las OSC's. Al mismo tiempo, también lo es el establecimiento de lazos horizontales a través de grupos similares, incitándolos a aprender entre ellos y así crear un ambiente que mejore la colaboración. A la magnitud que las metas y propósitos de estas uniones son manejadas por los grupos en sí (mientras que estos grupos, a su vez, tengan raíces reales en sus comunidades) desde de abajo a arriba, mayor será la probabilidad de que ellos sean sostenibles y mutuamente reforzados.
- Subdonatarios han comprometido a funcionarios públicos sin ser cooptados por ellos. Los programas más efectivos de compromiso al nivel local fueron aquellos que se basaban en una previa organización comunitaria y en la discusión de las necesidades de la comunidad, tratando la interacción con los funcionarios públicos como un paso intermediario, en vez de inicial. Al mismo tiempo, sin una colaboración efectiva del estado, el progreso fue difícil, y el riesgo de cooptación por el estado sigue siendo una posibilidad.
- Ha sido especialmente efectivo poder unir los recursos humanos al integrar el personal y los estudiantes del Departamento de Extensión de la Comunidad y del Departamento Legal de la UCNE a las actividades del PID. Los estudiantes y el personal del programa de extensión participan enseñando y supervisando las actividades y el Departamento Legal suministrar consultas para obtener una condición legal para las asociaciones, sin cargos. Esto también ayuda a lograr la sostenibilidad.
- Enlaces han sido establecidos en diferentes niveles en en varias formas. Enlaces de promoción entre los grupos y / o entre los beneficiarios directos mostró ser una clave para el éxito. La

posibilidad de lograr cambios democráticos y de contribuir a la modernización de los gobiernos municipales será seriamente limitada en la ausencia de acciones y enlaces conjuntas.

## VIII . CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS SEÑALADAS POR LA ULTIMA EVALUACION

Considerando las experiencias observadas en conjunto, y contando algunas veces más en un caso individual que en las experiencias combinadas de las ONG's, hay lecciones importantes que han sido aprendidas.

- La lección más importante aprendida puede ser la de la lógica del «medio paso atrás», tan importante en la relación entre el AID y el Consejo Consultivo del PID, también ha sido crucial al éxito de relaciones constructivas entre subdonatarios ONG's y los OSC's con quienes ellos han trabajado. Los OSC's eficaces, autónomos, autoritarios, requieren la ayuda de asistencia organizacional, técnica y material, pero ellos también necesitan respeto y estímulo para definir sus propias metas.
- Fue importante que las OSC's aprendieran a respetar el valor, no solamente de la democracia en el sentido de la participación y la tolerancia de disentir, sino también en términos del desarrollo y la administración institucional, tales como el liderazgo, la responsabilidad, la formación de procedimientos apropiados y la transparencia en transacciones financieras. Estas fueron probablemente asimiladas en variadas proporciones y con grados variados de éxito a través de las OSC's.
- También era importante la práctica en los proyectos y técnicas de planificación estratégica y en determinar fuentes de posible ayuda, que probablemente también se asimilaron en diferentes grados a través de los OSC's.
- Para ser un líder de la comunidad, sin embargo, los cambios de actitudes no son suficientes. El líder debe tener conocimientos y habilidades para poder llevar el proceso de construir un diagnóstico de comunidad participativa y desarrollar hábiles propuestas escritas. Los líderes deben convertirse en defensores de los planes comunitarios para el desarrollo.
- Los programas que comprometieron con mayor éxito a las autoridades públicas fueron aquellos que construyeron en una base fuerte de organización comunitaria previa y efectivamente alcanzó figuras gubernamentales, quienes estaban abiertos a este tipo de interacción. También importante, sin embargo, fue el seguimiento organizado y continuo. Menos exitoso fueron esos proyectos que buscaron mandar o requerían interacción fiduciaria sin una previa organización efectiva.
- Ciertamente, los funcionarios municipales son más probables de aceptar la participación de los OSC's si éstos muestran el apoyo legítimo de la comunidad, traen diagnósticos comunitarios a las reuniones logrados en una manera organizada, por procesos de participación, y presentan las propuestas técnicas para calmar las necesidades de la comunidad.
- La creación de alianzas institucionalizadas al nivel comunitario es esencial. La creación prematura de redes de diferentes OSC's de comunidades que carecen de una institucionalización interna tiene el riesgo de que obedezcan más a los deseos y objetivos de organizadores de fuera. Estas alianzas tienden a ser dependientes, ineficaces y de fácil destrucción por intereses de grupos políticos, religiosos o ONG'S que los promueven.

- El conocimiento de la ley ha sido una importante motivación para que los ciudadanos demanden sus derechos al nivel de los gobiernos municipales.
- Grandes coaliciones provinciales o regionales podrían ser ineficaces al nivel municipal, dado que ellos superan los límites municipales y las demandas no pueden ser conocidas por ningún presupuesto municipal local.
- Es difícil apoyar la OSC's sin algún grado de éxito, no importa que tan limitada sea; el éxito se define en una variedad de formas diferentes, y puede llevar a consecuencias notables tales como: la auto estima, confianza verbal, entusiasmo y disponibilidad para compartir, aprender y participar.
- El éxito de un programa de gobierno municipal de participación de cabildo abierto requiere de una amplia organización comunitaria previa, seguimiento de comunidad y apoyo de las autoridades municipales.

### EL CAPELLA III

Como en la ocasión anterior, una vez recibimos la versión de la Evaluación Final del PID, organizamos un nuevo encuentro con todas las personas que formaban o habían formado parte del Consejo Consultivo. El evento se realizó los días 16, 17 y 18 de noviembre del 2001 en Juan Dolio, y como los anteriores se realizaron en el Hotel Capella Beach Resort, denominado en el lenguaje popular del PID como Capella III. Contamos con una amplia participación:

- Por la USAID estuvieron presentes la Directora Señora Elena Brineman, Donny Harrington y Manuel Ortega.
- Por los Consejos Consultivos del PID y los Comités de Selección de Propuestas participaron, entre otros: Rafael Toribio, Enmanuel Castillo, Violeta Yanguela, Carmen Amelia Cedeño, Antonio Isa Conde, Eduardo Latorre, Wenceslao Vega, Andrés Reyes Rodríguez, Celsa Albert, Tirsis Quezada, Enrique Fernández, Antonio Llubes, Altagracia Jiménez, Luis Schecker Ortiz, Wenceslao Vega, Rafael Marion Landais, Francisco Polanco, Rosalina Perdomo, Bienvenido Cuevas, Dinorah García, Gladis Piñeyro, Dorca Balcácer, Ramonina Brea, Nicolás Almánzar, Arelis Rodríguez, Luis Martínez, José Oviedo, César Ballenilla, César Fañas, Radhamés Mejía y quien suscribe estuvimos presentes en la doble condición de haber sido miembros del Consejo y de formar parte de la Unidad Operativa.
- La Unidad Operativa del PID estuvo en pleno. Participaron además las instancias de la PUCMM que tienen vinculación directa con el proyecto, como el Departamento de Contabilidad y Servicios Generales.
- Bob Ladmann y Argelia Tejada en su calidad de evaluadores externos.

La primera noche del Encuentro se hizo un panel con el título: El PID: 10 años después, en el que participaron Rafael Toribio, César Fañas y Manuel Ortega; tres actores fundamentales en los inicios del PID.

El sábado se organizó el día en dos momentos. Por la mañana se presentaron los resultados de la evaluación externa. Bob Ladmann fue el primero en hacer uso de la palabra. Luego fue Argelia Tejada, quien presentó los resultados del trabajo de campo. En la tarde se organizó un trabajo en equipo a fin de evaluar los resultados, las conclusiones serían luego compartidas en una plenaria. El domingo fue dedicado para que las

personas participantes pudiesen interactuar entre sí. Se concluyó el evento con un almuerzo de despedida, donde todo el mundo expuso sus deseos y compromisos de que una experiencia tan novedosa no se detuviera al finalizar el proyecto. Regresamos a Santo Domingo con la satisfacción del deber cumplido.

Los meses finales del proyecto estarán cargados de muchas actividades: cierre técnico y financiero de los proyectos, la nueva jornada, las actividades de clausura como la Feria y los seminarios del PID RES. Este ritmo indetenible, a pesar de que llegábamos al final del camino, tiene una sola significación: finalizaremos como hicimos siempre durante el desarrollo del proyecto, lleno de actividades y con la alegría de haber llevado felizmente a puerto, un barco repleto de gente, de sueños, de ilusiones y compromiso con la transformación de nuestra profunda herencia autoritaria.

## IX. MIS REFLEXIONES FINALES

*Quando dos hombres tienen la misma voluntad, su fuerza quiebra el metal*  
Confucio

*Un viaje de mil leguas comienza por un paso*  
Lao Tse

*Es más fácil andar que borrar las huellas de los pasos tras haber andado*  
Chuang Tsu

*Lo que ha florecido debe perecer, tal es la ley de la naturaleza*  
Chu Hi

No puedo negar que al escribir estas reflexiones finales me inunda irremediamente la tristeza y me envuelve, con su infinito manto, una profunda nostalgia y una gran ternura. Desde que me inicié en el PID, primero como parte de su organismo rector en el Consejo Consultivo, y luego, como Directora Ejecutiva, sabía que la vida del PID tendría final. Pero, confieso, no es lo mismo ver la realidad en una perspectiva de diez años, que encontrarse con la inminencia del final del proceso ante los ojos. Podría hacer una apología al proceso, no es mi intención. Prefiero que otros juzguen lo que hicimos.

Creo que el PID ha sido la gran experiencia profesional de mi vida. Antes de que se me ofreciera la oportunidad de dirigir el proceso, había tenido una rica experiencia laboral como docente en diferentes colegios y universidades, y administrativas en INTEC al ocupar las posiciones de Directora de Admisiones y Directora de la Oficina de Desarrollo; y, en menor medida, en el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) como Oficial de Comunicación por una corta temporada. Paralelamente a mis actividades profesionales participaba en muchos grupos sociales de forma voluntaria: fui de la Juventud Estudiantil Católica (JEC), de las guías scouts, de las escuelas de alfabetización de la Yagüita de Pastor que dirigían las monjas del Colegio Sagrado Corazón de Jesús, del Centro de Promoción Humana Integral (CPHI), de la Asociación Pro Desarrollo Dominicano (APROFED), Mujeres en Desarrollo (MUDE)... Pienso ahora, tantos años después que era mi forma de pagar a la vida todos los dones recibidos en mi vida profesional y personal.

Mientras desarrollaba mis labores profesionales, debía tomar tiempo extra para poder asumir mi compromiso social. A veces sentía que tenía una dualidad existencial: profesional de tiempo completo y mujer comprometida con la vida de tiempo parcial. Una de las cosas que más valoro del PID fue haber podido integrar esas dos porciones desiguales de mi vida.

Cuando miro hacia atrás me doy cuenta de cuánto ha cambiado el mundo. Recuerdo perfectamente que en los años 80 sostuvimos una reunión en una de las organizaciones en la que participaba como voluntaria, hicimos una reflexión sobre la sostenibilidad de la institución, y llegamos a la conclusión de que se haría una jornada intensiva de presencia con los organismos de cooperación, multilaterales y bilaterales, con excepción de la USAID. No queríamos que nuestro nombre estuviera vinculado con esa agencia. Pienso incluso que si a principios de los años 80 una gitana que adivinara el futuro, me hubiese asegurado que habría un hito en mi vida profesional: antes y después de haber dirigido un proyecto de la USAID, le hubiera golpeado y acusado de cualquier cosa. Y ya lo ven, no sólo dirigí el proyecto, sino que lo defendí con pasión, ternura y orgullo.

Mis primeros años en el proyecto fueron muy difíciles. Rafael había dejado establecido las bases legales y morales del proyecto. Me correspondía a mí romper el hielo, y lograr que las diferentes organizaciones de la sociedad civil confiaran en la viabilidad del proyecto, en el respeto a la independencia de criterios y en la igualdad de oportunidades, sin privilegios ni restricciones, que tendrían todas las instituciones que desearan participar. Recuerdo bien que cuando asumí mi rol como Directora Ejecutiva, estaba escribiendo el libro de Espailat. Creo que el stress no me permitía concentrarme en la escritura de un pensamiento sobre el siglo XIX, por eso lo dejé en el invernadero durante dos años. Sólo cuando me sentí segura que el PID podría marchar, pude retomar de nuevo mi rol de escritora.

Agradezco sobremanera a la experiencia el aprendizaje que significó para mí, la necesaria relación simultánea de trabajo con tantos y diversos frentes. Esa amalgama de presiones hicieron muy ricos los 3,285 días que supusieron el trabajo cotidiano con esta maravillosa experiencia:

1. La desconfianza inicial de las instituciones de un proyecto de la USAID en democracia
2. La necesidad de demostrar que podían confiar en el proyecto, con la condición de que debían a su vez cumplir con una serie de requisitos administrativos.
3. Las presiones de la USAID para que se cumplan sus exigencias administrativas
4. El Consejo Consultivo, el máximo organismo decisorio del PID, integrado por personalidades y sectores tan diversos.
5. Las reglamentaciones internas de la PUCMM, pues el PID, que tenía su propia dinámica, debía adecuarse e insertarse al ritmo no sólo de una institución mayor, sino también diseñada para la función académica.
6. Las críticas justas, injustas, justificadas e injustificadas de algunos sectores de la sociedad, muchos de ellos vinculados a poderosos medios de comunicación.

Como dije al principio, he pasado mi vida trabajando con organizaciones de la sociedad civil, colocándome siempre del lado de la mesa en que se extiende la mano para solicitar apoyo a alguna iniciativa. Por primera vez en mi existencia, estaba del lado contrario. Y la verdad es que haber vivido la doble perspectiva del donante que exige e impone el criterio del que tiene el dinero, y de los demandantes que intentan presentarse ante ti como las grandes maravillas de la naturaleza a fin de ganar tu confianza para obtener la ayuda buscada. Hoy, al término de la experiencia, quiero expresarles algunas reflexiones:

#### *REFLEXIONES SOBRE LA SOCIEDAD CIVIL DOMINICANA:*

- La sociedad civil dominicana ha evolucionado positivamente, asumiendo cada vez un rol más activo en la vida nacional; sin embargo, sigue siendo una sociedad desarticulada y débil. Los esfuerzos de articulación deben proseguir, pues sus frutos todavía no se han reflejado en una fortaleza de sus organizaciones y sus nexos.

- La concentración del poder político, económico y social en la capital se refleja en todos los planos. En el interior del país existe una experiencia rica y novedosa que no es conocida en el resto del país. El PID ayudó a romper un poco las barreras, pero las organizaciones de Santo Domingo tienen la primacía.
- La escasez de recursos y la necesaria competencia que debe existir para poder acceder a los fondos limitados, ha determinado una angustiada y cruel carrera entre las organizaciones de la sociedad civil, provocando tensiones muy serias entre sí y competencias desleales, que merman sensiblemente en los esfuerzos de coordinación.
- La sociedad civil no ha podido llevar su propia agenda de trabajo. Muchas de las reivindicaciones que enarbola son el producto de la moda internacional o las inducciones indirectas de las agencias donantes.

#### *REFLEXIONES SOBRE LAS AGENCIAS DONANTES*

- Es de justicia reconocer el gran aporte que han hecho las agencias donantes al desarrollo del país, y más específicamente a la democracia dominicana, los organismos de cooperación internacional. La sociedad civil tendrá una eterna deuda moral con estas agencias, sin ellas su accionar habría sido limitado, pobre y puntual. Agradezco profundamente el aporte hecho por este grupo de instituciones:
  - Ya sean estas bilaterales (USAID, JICA, GTZ, DED, OXFAM, HELVETAS, entre otras)
  - Multilaterales: BID, BANCO MUNDIAL, OEA, PNUD, UNICEF, UNESCO, para nombrar algunas.
  - Fundaciones privadas: FUNDACIÓN FORD, FUNDACIÓN KELLOG, etc.
- Un viejo refrán dice que, el que tiene el poder tiene las llaves de todo. Las agencias donantes, bilaterales y multilaterales, no cabe duda, han hecho significativos aportes al desarrollo de los pueblos, como muy bien señalamos en el punto anterior. Sin embargo, los cambios sistemáticos de estrategia, obligan a los demandantes de fondos a variar sus políticas y programas. Las ondas de moda, los acentos y prioridades, cambian constantemente, situación que tiene un efecto dominó en las organizaciones sociales. Por otra parte, estos cambios perjudican los propios programas de las agencias, más aún su impacto, pues en la mayoría de los casos dejan procesos inconclusos y no consolidados.
- Las exigencias de las agencias no son sistemáticas y permanentes, cambian de acuerdo a los incumbentes de turno. Muchas veces, las agencias demandan una serie de cumplimientos administrativos que las instituciones no tienen la capacidad de responder.
- Las agencias no se coordinan entre sí, haciendo inversiones en programas similares. Esta situación crea una duplicidad de la inversión social, descuidándose otras áreas no menos importantes.

#### *REFLEXIONES SOBRE LOS PARTIDOS POLÍTICOS*

- El claro crecimiento de la sociedad civil en el país ha colocado a los partidos políticos en una posición de desconfianza y reticencia.

- A pesar de esa realidad, la dirigencia política ha tenido que reconocer la existencia de la sociedad civil, e incluso recurrir a ella en determinadas coyunturas políticas.
- Muchos partidos políticos han creado sus propias estructuras de “sociedad civil”, como forma de incidir en los procesos sociales. Sin embargo, como se ha visto en la experiencia, algunas de estas organizaciones han desbordado el estrecho marco de los intereses políticos, creando sus propias identidades.

Podría incluir algunos ejemplos de todas y cada una de esas aseveraciones. No vale la pena. Lo que sí es necesario que los tres sectores nos coloquemos en la mesa de negociación y reflexionemos. Lo importante no es sentir ni pensar que somos competencia, sino complementarios. La complementariedad es la llave maestra para avanzar.

Finalmente, quisiera pedir mis sinceras disculpas a las instituciones o personas que durante estos años pudieron tener alguna diferencia conmigo o la Unidad Operativa del PID. Errar es humano, enmendarlo mucho más y pedir perdón nos ennoblece. Si alguna vez fallamos, nos equivocamos o juzgamos inadecuadamente, no lo hicimos por hacer daño, sino por un celo exagerado de cumplir con el deber.

## **X. AGRADECIMIENTOS ESPECIALES**

*“Con la alegría de la aceptación...los acontecimientos de la vida fluyen como una corriente de conciencia suave y constante, transformando los obstáculos en peldaños...Ve a todas las personas a la luz del amor universal mientras trabajas y caminas junto a ellas...Considera con amor y gratitud a todas las personas de tu vida (sobre aquellas con quienes has tenido dificultades en el pasado o las tienes ahora)” Rama J. Vernon*

Tuve la suerte de que el destino me colocó en la cabeza de la Unidad Operativa. Pero no hubiese podido hacer nada si durante esos largos años no hubiese tenido a mi lado gente que se sumó a la experiencia, y desde diferentes posiciones, hicieron viable el proyecto. Deseo aprovechar este espacio para agradecer a mucha gente. Este grupo de personas e instituciones hicieron de esta experiencia algo maravilloso.

A la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, en las personas de su Rector, Monseñor Agripino Núñez Collado, y muy especialmente del Vicerrector Ejecutivo del Recinto Santo Tomás de Aquino, Radhamés Mejía. Ambos confiaron plenamente en mi persona y en el equipo que tuve la dicha de coordinar. La confianza en el trabajo que realizaba la Unidad Operativa y la capacidad y experiencia administrativa del Vicerrector, permitieron la química adecuada para desempeñar el trabajo durante una década. Gracias Radhamés por tu confianza, comprensión y amistad.

A todos los departamentos de la PUCMM, porque con su apoyo facilitaron el camino. Gracias por haber soportado nuestras presiones. Gracias por estar siempre dispuestos a colaborar con nosotros. Especial agradecimiento a la gente de Servicios Generales, Compra, Vicerrectoría, Reproducción, Audiovisuales, Educación Continuada y Cómputos, verdaderos héroes y heroínas de las pequeñas y grandes tareas que hacen posible las grandes transformaciones educativas o sociales.

La USAID, una entidad que a pesar de todas sus trabas administrativas internas, supo adecuarse a las necesidades y requerimientos de un proyecto nuevo y novedoso. Manuel Ortega fue, desde la prehistoria

del proyecto mismo, un artífice necesario e imprescindible. Gracias a su compromiso con la democracia y a su convencimiento de la factibilidad y urgencia de un proyecto de esta naturaleza para la vida del país, trabajó día y noche durante toda una década para lograr que las cosas imposibles al interior de la USAID no sólo fueran posibles, sino realidad. Durante todo este tiempo contamos con diferentes directores, quienes supieron sumarse al esfuerzo y hacer sus aportes para hacer más viable la experiencia: Agradecimiento sincero a Raymond Rifenburg, el responsable de su gestión. Marilyn Zak, quien hizo posible la expansión del proyecto. Eduard Kadunc apoyó la idea de dotar de más fondos al PID. Y Elena Brineman, permitió que el PID tuviera un final feliz. Nuestra profunda gratitud a las personas del Equipo Gobernabilidad y Democracia de la USAID, compañeros en la cotidianidad del proyecto. Además de Manuel Ortega, estuvieron siempre a nuestro lado Gladys Guridi, Neici Zeller, Maricela Ramírez, Maritza Rodríguez, Luis Soto, Marina Tavera, Amelia Ramírez, María Teresa Rivero y Piedad González. En la fase final del PID, Donnie Harrington, Luis González y Odalis Pérez fueron grandes aliados en la ejecución del programa PID-RES. Algunas de estas personas no están en la USAID ni en el país, otras laboran en otros departamentos de la agencia, pero su ausencia no les hace ser menos merecedores de este reconocimiento.

La Unidad Operativa del PID fue un laboratorio hermoso de práctica democrática. Con percepciones encontradas y hasta contradictorias de la realidad, profesiones y experiencias distintas, pudimos constituir un solo cuerpo. La dedicación del grupo y su compromiso con el proyecto, pudo vencer nuestras propias limitaciones y las dificultades intrínsecas del proyecto mismo. Mi agradecimiento especial y sincero a esos hombres y mujeres que no dudaron entregarse, y cumplir con sus responsabilidades más allá del deber: Mirna Díaz, José Cuello, Emilia Liriano, César Faña, Francisca López, Mariano Rodríguez, Juliana Suardi, César Ballenilla, Roberto González, Genara Jiménez, Juana Hernández, María Altigracia Rodríguez, Ingrid García, Candy Rijo, Stefanie Pou, Adelma Guerrero y Gisela Escolástico, aunque no formaban directamente parte de la Unidad Operativa, fueron las valiosas mujeres que se esmeraron durante todos estos años en el minucioso asentamiento contable de las ejecutorias financieras tanto de la Unidad Operativa como de todos los subdonatarios. Pedro Silverio, Luisa Posso, de CENANTILLAS, con quienes iniciamos una fructífera relación laboral en el Programa de Reformas Económicas y Sociales (PID-RES). María Eugenia Dávalos Perdomo, quien dejó sus funciones para mejorar su formación profesional, formó parte importante esta nueva experiencia desde su posición en CENANTILLAS. Las gracias también a José Miguel Hernández, Director del CEUR, por su empeño porque la parte que le correspondió ejecutar se hiciera con un alto nivel de calidad técnica. Agradecimiento también a la gente que participó en el grupo y de alguna manera colaboró con su realización: Gemma Morrobel, Rosa Marte, Jacqueline De León, Francis Cueto y Raida Turbides. No pueden imaginarse cuánto los quiero. Las relaciones humanas que tejimos juntos nunca podrá separarnos.

Agradecimiento también a PROFAMILIA-IEPD, por el valioso trabajo técnico desempeñado para realizar las tres encuestas Demos, todas ellas referencias obligatorias para describir y entender la cultura política dominicana en la última década. La capacidad de sus responsables estuvo de manifiesto en todo momento. Mención especial merece el binomio indisoluble compuesto por Ramonina Brea e Isis Duarte. Estas dos mujeres, fueron las responsables de diseñar las encuestas, dirigir los equipos e interpretar sus datos. Gracias también a Magaly Caram, Directora Ejecutiva de PROFAMILIA, compañera de luchas y sueños, por su comprensión ante nuestras necias y muy necesarias exigencias administrativas.

A los miembros del Consejo Consultivo y del Comité de Selección de Propuestas. Su apoyo incondicional al proceso y la experiencia fue una verdadera garantía para que el PID no sucumbiera a intereses de grupos ni de personas.

Quiero también expresar un sincero y profundo agradecimiento a la gente que apoyó una loca idea nacida

en 1995, de hacer nacer un proceso que permitiese iniciar la educación cívica en la República Dominicana. Agradezco a la vida el haber podido tener la oportunidad de conocer la existencia del Centro de Educación Cívica de Los Ángeles, especialmente a los buenos amigos, nuestros hermanos dominico gringos, como ellos se auto definen, Ken Rodríguez y Norma Wright. La vida ofrece oportunidades únicas, y te coloca en el camino a gente con la cual te identificas de una vez, y del primer contacto nace la chispa salvadora. Esta experiencia la tuve con Merrie Blocker, Directora de Prensa de la Embajada Americana. Sin su ayuda el esfuerzo en educación cívica no hubiese podido trascender, sino que se hubiese quedado en el estrecho marco de las instituciones que estaban involucradas. La Fundación Falconbridge, en la persona de la amiga Arelis Rodríguez, ha sido incondicional y permanente con el trabajo no sólo en materia de educación cívica, sino de apoyo a la democracia. Un abrazo profundo al grupo promotor de la experiencia: Frida de Villamil, Graciela (Dolorita) García, Josefina Espailat, Nerys García, Susana Doñé, Rosalina Perdomo, Aida Consuelo Hernández y Rafaela Burgos.

A los cientos de organizaciones de la sociedad civil, porque confiaron en la experiencia, en la imparcialidad de los responsables de evaluar las propuestas. Gracias también a esos valiosos hombres y mujeres, porque a pesar de que sufren y padecen los rigores de la exclusión social y política y la pobreza fueron capaces de sacrificarse en aras de hacer realidad la utopía de la participación ciudadana responsable. Este grupo de seres, con su ejemplo, se convirtió en la fuente eterna de inspiración en el trabajo. Su persistencia nos dio fuerzas para seguir adelante a pesar de las dificultades y problemas. Gracias por enseñarnos que la esperanza, en medio de los pesares, es el mejor motor de la acción humana.

**Citas:**

1. Rafael Toribio, Informe Trimestral enero-marzo del 1993
2. Comunicado del Consejo consultivo, IBID
3. En un capítulo que presentamos más adelante en esta misma publicación, se hace un análisis amplio sobre los resultados de las tres encuestas DEMOS
4. Tomado del informe presentado por DEV TECH
5. Tomado del documento final de la DEV TECH

# Capítulo II

## **RECUPERANDO LA EXPERIENCIA**

Por: Roberto González (coordinador)

José Alberto Díaz, Lucila Lara, Juan Castillo, César Ballenilla y Manuel Pérez Jiménez

### **INTRODUCCION NECESARIA**

Nueve (9) años de intenso trabajo es mucho tiempo para acumular experiencias. Doscientos seis (206) proyectos aprobados, noventa y cuatro actividades (94) actividades y cuatro(4) jornadas de formación abarcando más de tres mil organizaciones, constituyen cifras importantes que necesariamente han impactado la sociedad dominicana.

Partiendo de la amplia gama de experiencias que se ha acumulado a través de estos años de trabajo con la sociedad civil organizada, hemos considerado útil sentarnos a escribir las experiencias vividas por las organizaciones en su trabajo de día a día, con la gente que decidió asumir la realización de un proyecto con recursos del PID.

La idea era elaborar y presentar “nuestras propias experiencias”. No pretendía ser una evaluación externa final o una autoevaluación de las ejecutorias del PID y mucho menos una medición de impacto.

Simplemente, queríamos escuchar de los mismos protagonistas sus anécdotas, sus historias, sus vivencias y los buenos y malos momentos que vivieron a lo largo de los procesos educativos que implementaron con los diferentes tipos de beneficiarios e involucrados en la marcha del cumplimiento de los objetivos de cada proyecto. Este era el propósito real.

## OBJETIVOS:

### Objetivo General:

Recuperar las experiencias que durante los nueve años de trabajo pueden mostrar las organizaciones ejecutoras de los proyectos de su trabajo con la población.

### Objetivos Específicos:

- Conocer los diferentes actores involucrados en los proyectos seleccionados.
- Recoger las lecciones aprendidas que pueden exhibir las instituciones producto del trabajo realizado.
- Destacar la construcción y/o surgimiento de sujetos democráticos a partir de la ejecución de los proyectos.
- Rescatar los diversos acuerdos y procesos de concertación y articulación que se alcanzaron como resultado de la ejecutoria de los proyectos seleccionados.
- Presentar las innovaciones metodológicas que se pusieron en práctica en el proceso educativo desarrollado por las organizaciones y los facilitadores utilizados.
- Escribir los logros más destacados de los proyectos seleccionados en función de la temática, sectores involucrados y el ámbito geográfico.

## METODOLOGIA DEL TRABAJO:

Una vez la Unidad Operativa definió internamente los lineamientos generales del proceso a desarrollar, decidimos invitar a un grupo de personas con experiencia en ese tipo de trabajo a fin de elaborar conjuntamente con ellos la propuesta de la investigación.

Sostuvimos tres encuentros y a partir de allí se definieron varios aspectos:

- **Objetivos generales y objetivos específicos:**

Se definieron luego de un largo debate. En principio se había pensado en realizar un proceso formal de "sistematización de la experiencia", que ha significado el PID, sus estamentos, el rol de los involucrados e impacto entre otros; pero luego nos dimos cuenta que no era necesario, visto que la evaluación externa del proyecto a ser contratada por la AID, cubriría algunos de esos tópicos.

- **Criterios de selección de las organizaciones:**

Tomamos ciertos criterios como elementos de referencia obligada para elegir las organizaciones a visitar:

a) **Ambito geográfico**

Se dividió el país en siete (7) regiones:

- Distrito Nacional
- Sur
- Este
- Cibao central
- Noroeste
- Nordeste
- Frontera

b) **Ambito sectorial**

- Discapacitado

- Campesino
- Sindical
- Popular urbano
- Educativo
- Jóvenes
- Mujeres
- Otros

c) Temáticos

- Municipalidad
- Educación Democrática
- Reformas del Estado

• **Selección de expertos y las organizaciones consultadas:**

El equipo final para el levantamiento y procesamiento de la información quedó conformado por las siguientes personas:

Juan Castillo • Manuel Pérez Jiménez • José Alberto Díaz • Lucila Lara • Cesar Ballenilla • Roberto González

Tomando en consideración los parámetros ya citados de ámbito geográfico, sectorial y temáticas se procedió a seleccionar las instituciones sujetas de esta investigación. Se agruparon por áreas temáticas.

Tema	Experto sistematización	Institución	Localización
Municipalidad	Roberto González	FUND. SOLIDARIDAD OFIC. TEC. SALCEDO CEAJURI IDEC	Santiago Salcedo Barahona Navarrete
Urbano Popular	José Alberto Díaz	UVA ACOPRO GRIPAC CEDEPAR COMA CES	Sto. Dgo. Sto. Dgo. Sto. Dgo. Sto. Dgo. Sto. Dgo. Sto. Dgo.
Educación Cívica	Lucila Lara	POVEDA LEONARDO DA VINCI FUN. FALCOMBRIGE CSP	Sto. Dgo. Santiago La Vega y Bonaó San Cristóbal
Campesino	Juan Castillo	CAFESA FEGRUCA ACALEN ADEPE JUNTA YAQUE CEPOCS COCODESI	Salcedo Villa Trina Nagua Moca Jarabacoa Navarrete S. José de la Matas
Mujer	César Ballenilla	COIN CENSEL  MUDE	Sto. Dgo. Sto. Dgo., San Cristóbal y Stgo. Región Sur
Medios de Comun.	Manuel Pérez Jiménez	R. ENRIQUILLO R. MARIEN CEPA UDECA	Tamayo Dajabón Sto. Dgo. Sto. Dgo.

### **Levantamiento de la información:**

Previo contacto con cada una de las organizaciones, los expertos se dispusieron posteriormente a visitarlas y allí desarrollaron reuniones de trabajo con un esquema común predefinido de manera consensual entre los mismos expertos, a fin de tratar de uniformizar el levantamiento de la información.

Algunos de los expertos sostuvieron más de una reunión con la selección de los beneficiarios que se utilizó como una muestra representativa del universo de los beneficiarios y otros involucrados con el proyecto.

Se elaboró un listado de cuestionamientos guías que sirvieron para orientar las reuniones y poder obtener las informaciones deseadas. El contenido básico estaba compuesto por las siguientes inquietudes:

- Objetivos de los encuentros
- Actores involucrados y su rol
- Lecciones aprendidas
- Concertación pública y articulación
- Innovaciones metodológicas
- Convenios, Acuerdos y Convocatorias

Este proceso se desarrolló con entusiasmo y éxito por parte de todos los involucrados.

### **Procesamiento e informes finales:**

La información se levantó mediante grabaciones, consultas a los documentos de los proyectos y documentos manuscritos obtenidos como producto de las conversaciones con los involucrados. Luego cada experto envió al PID un borrador inicial, fue revisado y devuelto con la intención de tratar de reducir el contenido de estas experiencias a una extensión entre dos y cuatro páginas.

A cada una de estas síntesis elaboradas por cada experto se le respetó su forma y contenido, tratando de preservar la riqueza de las expresiones y la información suministrada, tal y como fue expresada por los interlocutores.

# LA EXPERIENCIA MUNICIPAL

Por: Roberto González Viñas

## PRESENTACION

Durante nueve años fui testigo de primera línea del trabajo desarrollado por las organizaciones de la sociedad civil en casi todas las provincias del país.

Estaba consciente, al proponerme este trabajo, que la "Recuperación de Experiencias" era un instrumento necesario e imprescindible para enriquecer la documentación que a lo largo de estos años el PID desarrolló e impulsó vía las instituciones participantes.

En tal virtud, este proceso llevado a cabo en CEAJURI, IDEC, Oficina Técnica de Salcedo y Fundación Solidaridad lo asumí como otra tarea importante de mi vida profesional, con la condición de que los entrevistados brindaran información "novedosa, rica, impactante y con el sabor popular" como la que puede expresar la sociedad cuando se le consulta.

## CEAJURI

El CEAJURI es una institución de educación popular y asesoría jurídica fundada en el 1988 y con incorporación legal un año más tarde. Sus objetivos básicos están orientados a desarrollar acciones para la defensa de los derechos individuales y sociales, ofrecen asistencia legal a los campesinos y campesinas, realizar gestiones de incorporación jurídica para las organizaciones de base y desarrollar charlas y conferencias.

El proyecto, que se ejecutó con el apoyo financiero del PID, buscaba fortalecer la práctica de la cultura y los valores democráticos y el conocimiento y aplicación de las leyes municipales en una organización comunitaria. Al mismo tiempo, la idea era crear equipos de difusores y defensores de los valores democráticos en cada barrio que impacta la propuesta. En su contenido también estaba previsto capacitación a funcionarios locales sobre el conocimiento y aplicación de las leyes locales. La población meta estaba constituida por el municipio de Barahona y La Ciénega, El Peñón y Fundación.

La propuesta significó un trabajo entusiasta de las organizaciones barriales, juntas de vecinos, autoridades municipales, grupos pastorales juveniles barrios y la iglesia evangélica.

Conversamos con Frank Florian, miembro del Comité de Defensa del barrio Palmarito acerca de su impresión sobre el rol jugado por los beneficiarios y nos dijo: “Los líderes comunitarios fuimos los más beneficiados, aprendimos muchísimas cosas que antes no sabíamos y que ahora le podemos exigir a las autoridades. Aprendimos las leyes municipales, los reglamentos y pudimos juntar 10 barrios de Barahona para reclamar sus necesidades”.

Otro Actor clave del proceso que fue entrevistado se refirió a las organizaciones en sentido estricto como los beneficiarios más importantes de este proceso.

Hablemos un poco ahora de las lecciones aprendidas. Frank, del barrio Palmarito dice: “Aprendimos a plantear las necesidades de los barrios, a reclamar, aunque no pudieron organizarse para pedir reivindicaciones comunes”.

Plantea Carlos González, directivo del CEAJURI que el proyecto permitió a la institución proyectarse y posicionarse en la comunidad. La gente desconocía sus derechos, ya va aprendiendo, sabe que el diputado no puede vivir en la capital, este es el resultado del aprendizaje”.

Se ha considerado un logro reunir por primera vez los grupos con las autoridades locales. De esta manera “ya la gente se siente con derecho a intervenir en las cosas publicas” afirma José López, del grupo Convite.

Los directivos de CEAJURI dan su versión. “La institución convoca a las autoridades municipales para iniciar contactos en los salones del ayuntamiento. Se armaron discusiones cuando empezaron los beneficiarios a exigir mediante ese debate en vivo. Estaban acostumbrados a lucirse y que las autoridades municipales iban a manejar la reunión. Hubo un regidor que se mandó antes de tiempo”.

Los participantes del proyecto van mas lejos y uno de ellos afirma que los beneficiarios dicen que ellos cuestionan a las autoridades porque no convocan al pueblo. Ellos decían que las “autoridades eran ellos”.

Encontramos otros testimonios: “El debate se prendió y por el asunto del articulo de la ley que los regidores son honoríficos, ellos dijeron que el CEAJURI estaba promoviendo esas actividades”. Además, el Ayuntamiento

se sintió tan comprometido que “hablo de fundar el departamento de vinculación con las autoridades municipales”.

**Como logros finales del proyecto se destacan:**

- Sensibilización de los grupos y de las autoridades municipales.
- Creación de un grupo de seguimiento a la gestión municipal.
- Los grupos aprendieron a canalizar problemas y soluciones de estos por la vía pacífica.
- El incremento de la participación de la mujer.

Cabe destacar que la población beneficiaria plantea que en ocho meses de proyecto no hubo oportunidad de lograr acuerdos. Destacan que “ahora es que los líderes populares del municipio, que son viejísimos, es que empiezan a conocer la ley municipal.

## IDEC

La organización fue fundada con el propósito básico de enfrentar y coadyuvar en la solución de las problemáticas que enfrentan la población urbana y rural del municipio de Navarrete.

A lo largo de ese quehacer comunitario, la institución ha implementado tres proyectos con el PID. El primero se orientó a un proceso de promoción y práctica de la democracia participativa en 10 organizaciones comunitarias de Navarrete. Así comenzaron un proceso de participación en las sesiones del ayuntamiento.

El segundo proyecto procuraba fortalecer la democracia municipal mediante la coordinación, colaboración y concertación de relaciones de trabajo entre el ayuntamiento y las organizaciones comunitarias. La tercera propuesta se dirigió al diseño y puesta en operación de mecanismos de participación de la ciudadanía y de las organizaciones comunitarias en la gestión del Ayuntamiento de Navarrete.

Este tercer proyecto involucró a las autoridades municipales, dirigentes de organizaciones a nivel de centros de madres, comités de mujeres y comités de madres, participaron también grupos de la iglesia católica, Participación Ciudadana y Cepocs. Representaban cerca de 40 barrios y comunidades de la zona urbana, pero sin acceso a los servicios básicos, del municipio de Navarrete.

El trabajo estaba dirigido a 120 beneficiarios directos, donde un 30-35% eran mujeres. Para Almara Cabrera, promotora del IDEC y miembro de junta de vecinos, el actor que más se destacó a lo largo del proyecto es el conjunto de "todos los dirigentes" porque "ahora se les escucha en el Ayuntamiento, ahora saben expresarse". Añade que "ahora usan el diálogo, llevan el problema y las soluciones".

Víctor Sánchez, coordinador del proyecto y miembro del equipo de IDEC, expresa que "antes el medio de demanda eran los partidos políticos. Después del proyecto de IDEC con el PID, se creó un nuevo instrumento de demanda que eran los dirigentes de organizaciones que visitaban al síndico. Hoy día el síndico y los regidores visitan las organizaciones y las asambleas colectivas de los grupos".

Añaden que otro actor "fueron los grupos populares como el FALPO, ellos recibieron capacitación, ellos se incorporaron al proyecto en busca de herramientas metodológicas".

Cuando le preguntaron si había lecciones aprendidas importantes, destacaron "que los grupos han mejorado el manejo de las reuniones... Empiezan a escuchar a los grupos... ahora sabemos de estatutos, de proyectos, de relaciones humanas, muchos trabajan ya en el sector privado".

Otras lecciones aprendidas están referidas a "hoy en día aprendimos a organizarnos en juntas de vecinos, el rol de un miembro en su grupo". Víctor Sánchez añade otros logros: "la mujer hoy en día está organizada, es la principal actora de la enseñanza en la comunidad, en las directivas de los grupos, son más escuchadas, la mujer exige más, se ha convertido en una líder de la iglesia católica".

### **Los avances en concertación pública y articulación son evidentes:**

- Después del proyecto del PID, existen instrumentos de segundo nivel de coordinación en Navarrete.
- Existe coordinación para ejecutar obras entre las autoridades y las organizaciones.
- Los grupos han aprendido a aportar soluciones con los recursos que están en su entorno, a resolver

necesidades “sin el apoyo de las autoridades”, con el acompañamiento de IDEC.

- Exigen que el ayuntamiento registre las juntas de vecinos, que son de 50 a 70 juntas.
- Destacan el hecho de imponer la democracia participativa al interior de los grupos.

Cabe señalar más logros importantes en lo referente a Convenios, Acuerdos y Convocatorias. Ya funcionan los Cabildos Abiertos, aunque no sistemáticamente; se ha institucionalizado el registro de las juntas de vecinos. Se han firmado acuerdos con SESPAS, SEE e INDRHI, para manejo de salud preventiva, alfabetización, limpieza y cuidado de los canales de riego, respectivamente.

Aprendimos también que las comunidades eligieran los problemas y priorizaran sus necesidades. Se creó el Consejo de Organizaciones Unidas y esto constituye un logro importante del proyecto con el PID. También, quedó en funcionamiento la Unión Municipal de Juntas de Vecinos.

A decir de los beneficiarios, el aprendizaje les ha permitido la construcción de acueductos, calles, un traslado del vertedero y la dotación de transformadores en los barrios y comunidades que así lo requieran.

## OFICINA TECNICA DE SALCEDO

La provincia de Salcedo se ha beneficiado de tres proyectos ejecutados por la Oficina Técnica de Salcedo con recursos del PID.

Una primera propuesta por 12 meses estuvo dirigida a fortalecer el proceso de participación democrático a nivel provincial y municipal, consolidando espacios y trabajando la toma de decisión a nivel local.

La segunda propuesta consolidó los logros alcanzados a través de un proceso de 24 meses de duración. Incluyó como beneficiarios a los jóvenes con miras a la participación en los procesos electorales y la participación en la gestión de los ayuntamientos municipales.

El último proyecto se propuso un aumento en la participación de las comunidades y la ciudadanía, desde el punto de vista de su calidad, de manera sostenible, en los procesos de toma de decisiones a nivel local, tanto en lo municipal como en lo provincial, en los diferentes espacios de la gestión pública. Esta propuesta asegura su sostenibilidad profundizando en la formación de líderes. Se involucran grupos y asociaciones del área rural y del área urbana.

Provocamos un diálogo con diferentes beneficiarios de este último proyecto. Cuando les preguntamos sobre los actores involucrados más importantes se refirieron a: estudiantes, profesores, directores de escuelas, asociaciones de padres y madres, consejos estudiantiles, consejos de cursos, líderes urbanos y grupos de mujeres.

A juicio de ellos, las actividades más destacadas y con mayor impacto al interior de la institución y la población giran alrededor del programa de capacitación de jóvenes, el trabajo con líderes urbanos, los grupos femeninos y los comités de proyectos para apoyar al Programa de Fortalecimiento de las Provincias del Nordeste. Adicionalmente, los Consejos Municipales de Desarrollo, a los cuales se les ofrece la asesoría en liderazgo, democracia, participación y dirección. Este trabajo se hacía con comunidades abiertas, grupos responsables de los comités, pero encontrando una dificultad: confusión de roles. También hay que tomar en cuenta el funcionamiento de los cabildos abiertos.

Los beneficiarios del proyecto van más allá y reconocen que el proyecto del PID redefinió el papel de los Consejos de Desarrollo Provincial por convertirlos en estamentos más abiertos, representado por las fuerzas vivas de la provincia.

Los factores de éxito de estos proyectos lo atribuyen a la dedicación vocacional, el apoyo del equipo operativo del PID y la Oficina Técnica Provincial.

Cuando les preguntamos por las lecciones aprendidas, revelan que la más importante es “una visión de un trabajo que no tenía carácter político, desde el punto de vista de la sociedad civil”.

Al finalizar el proyecto encontramos muestras de los resultados alcanzados:

- Un Documento de Trabajo elaborado año por año con el consenso de todos los partidos políticos.
- Los procesos de microplanificación participativa por paraje, comunidad, municipio y provincia.

- Acuerdos internacionales con organizaciones bilaterales y multilaterales de cooperación para enfrentar problemas de pobreza, medioambiente, salud educación, mujer.
- Acuerdos locales y regionales con diferentes instancias públicas y privadas.
- Apoyo a otras instituciones sin fines de lucro.
- La experiencia piloto de un trabajo de jóvenes con miras a proyectarlos en el ejercicio del quehacer democrático cotidiano.
- Sistematizar la experiencia, aportando insumos para el debate sobre la conveniencia de la participación ciudadana en proyectos de apoyo a los procesos democráticos.

## FUNDACION SOLIDARIDAD

La organización nace en Santiago en 1990 con el propósito de capacitar a los grupos de la sociedad civil, apoyar el fortalecimiento institucional y fomentar una “buena organización” y los aspectos democráticos.

Un primer proyecto fue implementado en 1995 y constituyó un proceso de “alfabetización en democracia”. La segunda propuesta estuvo orientada a fortalecer los procesos de articulación de tres municipios de Santiago. El tercer proyecto, denominado “Participación y Democracia Municipal” se desarrolló por un año a partir de marzo del 2000 con el objetivo de “institucionalizar mecanismos de trabajo para el ejercicio de la democracia en Villa González y Santiago”. Se involucraron líderes de organizaciones, agentes de desarrollo, líderes campesinos, miembros de juntas de vecinos, autoridades municipales, partidos políticos y miembros de la iglesia, entre otros.

Cuando preguntamos por los actores más destacados, un representante de Villa Bao expresó que “son la comunidad, los grupos y el ser humano, todos ellos son actores básicos del proceso”.

Cuando hablamos de la ejecutoria del último proyecto, Juan Castillo, coordinador del proyecto, afirma que “la institución se ha fortalecido” con este trabajo. Ahora las organizaciones pueden participar más, una participación que tendrá “continuidad” ya establecida y aprobada, en el caso de Villa González, por la sala capitular. En este proceso se involucran dos nuevos actores, escuelas y colegios.

Uno de los beneficiarios plantea: “El ayuntamiento ha ganado, ya no se hacen “focos” de huelga. De hecho el ayuntamiento de Villa González ha instituido por resolución la participación ciudadana.

Otra lección aprendida expuesta por uno de los entrevistados se refiere a que “las dos partes (Ayuntamiento y la comunidad) se dieron cuenta que lo mejor era dialogar, trabajar con transparencia, el pueblo conoce lo que se hace, el ayuntamiento tiene las puertas abiertas”.

Sigue diciendo que “las autoridades municipales entendieron que la gestión municipal abierta y participativa ha sido más exitosa con el involucramiento de las comunidades”.

Pero el Proyecto aun tiene más frutos que mostrar: Se ha institucionalizado anualmente la rendición de cuentas y actualmente las comunidades aportan sus necesidades y participan en hacia la definición del presupuesto municipal 2002. Parte de este trabajo se debe a un logro no previsto: la formación de la Asociación de Agentes de Desarrollo”.

“Aprendimos a hacer diagnósticos; los problemas se resuelven si primero lo diagnosticamos”, añade el beneficiario entrevistado.

Arturo, uno de los involucrados y viejo miembro de la institución dice: “El ayuntamiento ha ganado; ha visto como la gente ha aprendido a reclamar sus deberes. Las autoridades municipales han aprendido, dejando de lado lo político, pero más aún: la propia comunidad ha priorizado sus problemas y luego los lleva al ayuntamiento con alternativas de solución ya planteadas”.

Pasamos luego al plantamiento de otras inquietudes; les preguntamos por nuevas formas de enseñar. Nos

dice que aprendieron por “la sinceridad con que se ha trabajado, la credibilidad de los facilitadores de la Institución misma”.

También se refieren a un proceso educativo desarrollado sobre la base de un curriculum educativo, un programa formal, ya no eran cursos y acciones aisladas.

El éxito del proyecto, según las organizaciones, ha sido la sinceridad y la familiaridad del personal de la Fundación Solidaridad. Catalogan el seguimiento de trabajo como lo más importante de este proceso. Agregan que todo el mundo ha podido participar de la misma manera y solo se trabaja los problemas comunes. Hoy día, al terminar el proyecto, la Fundación es asesora técnica del ayuntamiento de Villa González; ese es uno de los acuerdos logrados al término del proyecto.

## LOS BARRIOS EN LA EXPERIENCIA DEL PID

Por: José Alberto Díaz

### PRESENTACION

Me complace sobremanera la designación por parte del Proyecto Apoyo a las Iniciativas Democráticas como sistematizador de experiencias que en el área urbano popular desarrollaron seis instituciones localizadas en el Distrito Nacional.

Ha sido muy interesante conocer de manera personal y de viva voz a beneficiarios de diferentes tipos que han servido de canal para mostrarnos sus experiencias, sus anécdotas, sus interioridades, el sentir de la gente y otras expresiones más.

Queda evidenciado que el trabajo del PID ha sido valioso y lo será por largo tiempo. Gracias a las instituciones por contribuir abiertamente con este trabajo de "recolección de experiencias", con la seguridad de que dándolas a conocer contribuyen a enriquecer la democracia dominicana, sobretodo si podemos transcribirlas fielmente y de la manera más constructiva posible.

## CENTRO DESARROLLO Y PARTICIPACION (CEDEPAR)

La lección aprendida más significativa es que los viejos esquemas ya no nos sirven para interpretar la realidad y proponer cambios. Los cambios son cada vez más acelerados y complejos, expresión de una dinámica mundial que no se detiene. Sandra Lara, Directiva de CEDEPAR

### I. PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN:

El Centro Desarrollo y Participación (CEDEPAR), es una institución de naturaleza social, de carácter nacional, preocupada por la actual situación de los municipios, sus debilidades reales, en cuanto a la conformación del poder local y la participación de la sociedad civil en los procesos de toma de decisiones. En esta etapa el trabajo de CEDEPAR está definido en los municipios Santo Domingo Este, Boca Chica y el Distrito Municipal de Guerra.

Fue incorporada legalmente por el Poder Ejecutivo mediante Decreto 214-97 del 24 de abril de 1997.

La misión de la Institución está orientada a fomentar el desarrollo integral de las comunidades y barrios, con proyectos y programas económicamente viables y ecológicamente sostenibles, propiciando procesos de participación / acción de los municipios.

### II. RESUMEN EJECUTIVO DE PROYECTO:

La primera etapa el proyecto "Municipalidad, Desarrollo Local y Descentralización" se proponía como necesario producir una reforma que acerque el gobierno a la gente y le garantice una mejor y más eficiente prestación de los servicios públicos. Se integraron de manera permanente 40 dirigentes comunitarios, miembros / as de 10 organizaciones comunitarias y 10 autoridades municipales a un proceso de diálogo sobre la reforma municipal.

En la Segunda Etapa, se propuso fortalecer e institucionalizar el "Movimiento Cívico Santo Domingo Oriental", un espacio de articulación que está estructurado en 16 asambleas territoriales, integradas por más de 250 organizaciones sociales y comunitarias.

Se capacitaron 45 dirigentes de las 16 asambleas territoriales y líderes comunitarios en Gestión de los ayuntamientos y el Poder Local y se definieron los elementos básicos de la Agenda de Desarrollo Local.

### III. ACTORES Y BENEFICIARIOS INVOLUCRADOS EN EL PROCESO

El actor principal del proyecto fue el Movimiento Cívico Santo Domingo Oriental, que integra las 16 asambleas territoriales y más de 250 organizaciones comunitarias, Organizaciones no Gubernamentales y personalidades ligadas al trabajo social en la zona.

#### **IV. LECCIONES APRENDIDAS:**

##### **4.1. Construcción de Sujetos Democráticos (Grupos, Alianzas, Consejos, Movimiento, Comunidades), etc.**

La lección aprendida más relevante en lo que respecta a la construcción de sujetos democráticos, es que si queremos cambiar el sistema de relacionamiento entre los diferentes actores sociales, es necesario construir un Equipo Técnico bien coordinado que trabaje como una orquesta musical, donde el líder sea el director y los demás integrantes sean los músicos, cantantes y bailarines. En acoplar esa Orquesta, para producir sonidos armónicos, está la clave del éxito. Las instituciones que han llegado a ser grandes, lo son porque tienen grandes equipos.

El Movimiento Cívico Santo Domingo Oriental, ha sido posible porque partimos de un punto de encuentro, donde todos estamos de acuerdo, nos asumimos como ciudadanos y ciudadanas y marchamos sin banderas, sin renunciar a lo que somos, pero respetando a los demás. Esto fue justamente lo que aumentó nuestro poder de convocatoria.

##### **4.2. Concertación Pública y Articulación: Sociedad Civil-Gobierno Local y Sectoriales, entre otros.**

A pesar de los esfuerzos unitarios y las alianzas, el Movimiento Social sigue siendo un conjunto de elementos aislados, que comparten espacios comunes, y la sociedad política, todavía persiste en esquemas tradicionales que en términos de resultados son poco efectivos.

Sin embargo, la concertación pública y la articulación con el proceso de descentralización del Distrito Nacional, privilegiando la zona oriental dentro de ese contexto, aportó un amplio consenso que abarcó diputados y regidores de los partidos con representación Congressional, el Consejo Nacional para la Reforma del Estado (CONARE), la Intendencia de la Zona Oriental, el Consejo de Desarrollo, la Asociación de Industria y Comercio de la zona oriental, el Canal 51, CEDECO y CE-MUJER.

##### **4.3. Innovación Metodológica**

La lección aprendida más significativa se refiere a que somos conscientes de que los cambios son cada vez más acelerados. Por ello abordamos las acciones del proyecto como parte de un proceso que se inició en un momento determinado pero que no se sabe cuando terminará. Los procesos de construcción social no se agotan en el marco de un proyecto, lo trascienden.

Otra cuestión metodológica importante es entender el papel del líder en la creación del entorno para que cada persona tenga la posibilidad de crecer y cambiar. La realidad en la que nos movemos demanda de un nuevo tipo de liderazgo, más innovador, creativo e inteligente. Que tenga la facilidad y la capacidad de relacionarse horizontalmente con cada uno de sus integrantes. Que entienda que sólo no es posible hacer los cambios deseados ni producir acciones innovadoras para transformar nuestra cultura.

##### **4.4. Movilización social (Convocatorias, Consensos, Acuerdos)**

La movilización social que se generó alrededor del proyecto fue significativa, generando una simpatía por

encima de la propia fuerza de CEDEPAR, ya que los dirigentes sociales y comunitarios de la zona oriental encontraron en este, una oportunidad para dar rienda suelta a sus aspiraciones e intenciones.

La lección aprendida más importante es que a las aspiraciones de la gente no se le pone límites, cada cual llegará hasta donde pueda, evitando solamente que estas aspiraciones individuales se pongan por encima del consenso colectivo.

Otra lección aprendida, es que la gente necesita tener en quien confiar para canalizar sus aspiraciones, promoviendo transparencia y relaciones directas de amigos. Se estableció un compromiso con el proyecto porque ellos tenían conocimiento del monto de los recursos, quién lo aportaba y cuáles eran las condiciones para gastarlo.

El consenso generado no tiene discusión, porque se generó alrededor de un potencial que tiene cada individuo. Sobre los acuerdos, hay que decir que es una cuestión compleja por la debilidad institucional del país, no hay una cultura de cumplimiento, pero sí hay intenciones de que se sepa que ese proyecto es bueno y nosotros le damos el apoyo.

Hay un acuerdo firmado entre CEDECO, CEDEPAR y los líderes comunitarios de la zona oriental, que se reconoce como el Acuerdo de San Luis, que es justamente lo que contribuye al surgimiento del Movimiento Cívico.

Se firmó otro acuerdo de mucha importancia para el trabajo futuro en la zona oriental en materia de contribuir a la descentralización y a la gestión local. Los firmantes del acuerdo son el Ayuntamiento del Distrito Nacional, Equis INTEC, CEDECO, CEDEPAR y CE-MUJER.

## **GRUPO DE INVESTIGACION PARA LA ACCION COMUNICATARIA (GRIPAC)**

Aprendimos a negociar, muy convencidos de que con buenas propuestas, sustentadas técnicamente y respaldadas por los sectores claves de las comunidades, se puede lograr la concertación de soluciones. Elvis Soto, Directivo de GRIPAC

### **I. PRESENTACION DE LA INSTITUCION**

El Grupo de Investigación para la Acción Comunitaria, Inc., es una institución sin fines de lucro que forma parte de la sociedad civil, cuya fundación data del 7 agosto de 1983, y cuenta con personería jurídica a partir de octubre de 1984.

Los objetivos fundamentales de la institución son: Afirmarse como un espacio de educación e investigación al servicio de los barrios y de las comunidades y contribuir con la construcción de un poder popular, democrático y participativo en la República Dominicana.

### **II. RESUMEN EJECUTIVO DE PROYECTO**

El Proyecto "Construcción Democrática desde la Sociedad Civil" en su primera y segunda etapa tuvo como eje central la capacitación de líderes a miembros de organizaciones comunitarias provenientes de la sociedad civil en temas relacionados con la educación democrática y la educación popular comunitaria. Se pretende la construcción de una cultura democrática al interior de las diferentes expresiones de la sociedad civil.

La primera etapa de ejecución del proyecto se inició en enero del año 1998, y concluyó en febrero del año 1999. La segunda etapa del proyecto comenzó en el mes de abril del año 2000 por un período de 12 meses.

### **III. ACTORES Y BENEFICIARIOS INVOLUCRADOS EN EL PROCESO**

Los actores involucrados en el proyecto fueron 50 dirigentes de 20 organizaciones comunitarias de los barrios Gualey, Capotillo y los Tres Brazos, pobladores, jóvenes, estudiantes, mujeres, profesores, autoridades municipales, regidores y diputados.

Los actores que más se destacaron fueron los dirigentes comunitarios, porque el Proyecto estaba dirigido a ellos. Se formó también una Red de Organizaciones Comunitarias.

### **IV. LECCIONES APRENDIDAS:**

#### **4.1. Construcción de Sujetos Democráticos (Grupos, Alianzas, Consejos, Movimientos, Comunidades) etc.**

Durante el proceso vivido concertamos alianzas con el Ayuntamiento del Distrito Nacional para solucionar problemas comunitarios. Fue una buena experiencia para buscar soluciones concertadas.

El hallazgo más importante, según afirma Elvis Soto de GRIPAC, fue trabajar con jóvenes estudiantes el concepto de construcción democrática.

Las reflexiones realizadas produjeron como aprendizaje que las organizaciones y dirigentes comunitarios empezaran a ver la democracia desde abajo, situado en su propio territorio y espacio, al interior de sus organizaciones y en la toma de decisiones frente a problemas cotidianos y sencillos.

Agrega que el aprendizaje más significativo que podemos sacar de esta relación con el PID fue ese empoderamiento de las comunidades para conocer sus problemas, priorizarlos y negociar de manera directa con las autoridades las soluciones técnicas.

El Proyecto en sus dos etapas contribuyó a crear varios espacios de articulación local, entre ellos: la Red de Organizaciones Comunitarias, la Coordinadora de Organizaciones Comunitarias de Villa Consuelo y la Coordinadora de Organizaciones Comunitarias de Gualay.

#### **4.2. Concertación Pública y Articulación: Sociedad Civil-Gobierno Local y Sectoriales, entre otros.**

Aprendimos que la participación no es un discurso, ni un deseo de hacer algo, se quiere mantener una actitud flexible y abierta y estar dispuesto a ceder espacios y reconocer los aportes que otros pueden hacer.

En principio, dice Elvis Soto, los partidos nos percibían como rivales, pensaban que les íbamos a quitar sus espacios, y posiblemente sus afiliados, después fueron entendiendo que tenían una falsa apreciación del rol que desempeñan las organizaciones sociales.

GRIPAC definió con los dirigentes comunitarios políticas de concertación y negociación con autoridades locales y sectoriales, pero sólo fungió como supervisora de procesos; las organizaciones comunitarias hicieron sus propios acuerdos y negociaciones. Esto es un aprendizaje muy importante porque antes de este proyecto con el PID, dice Soto, “nosotros creíamos que teníamos que ser centro de todo. Se produjo una verdadera transferencia de poder hacia las organizaciones locales, para que éstas desarrollen sus propios procesos”.

#### **4.3. Innovación Metodológica**

Los dirigentes comunitarios asumieron el rol de facilitadores y multiplicadores de múltiples iniciativas locales. Esto por sí solo y separado de una estrategia global de desarrollo social no se percibe, porque es como una gota de aceite que trata de diluirse en medio de un lago.

Pusimos en práctica conceptos de administración, nos imaginamos a las organizaciones y a los dirigentes como nuestros clientes, a los que tenemos que servirle bien. Creamos un ambiente de trabajo y elegimos lugares donde ellos se sientan atendidos. Otorgamos premios a la participación y dimos diplomas a los estudiantes.

#### **4.4. Movilización social (Convocatorias, Consensos, Acuerdos)**

Hay que reconocer que los acuerdos firmados no tienen la misma prioridad para los actores signatarios de los mismos. Cuando se trata de acuerdos con autoridades la relación es más compleja porque estas tienden

a desvincularse de lo cotidiano para atender asuntos de carácter más global. **Sólo el seguimiento sistemático, acercándonos a los funcionarios más sensibles puede dar resultados.** Si los grupos no reclaman el cumplimiento de los acuerdos no se firman ni se cumplen.

Uno de los acuerdos que más contribuyó al fortalecimiento institucional fue el firmado con el Centro de Estudios Sociales Padre Juan Montalvo, porque cumplió realmente su cometido.

GRIPAC auspició líneas de concertación, políticas de promoción de las demandas comunitarias, y se dio monitoreo y seguimiento a cada proceso iniciado. Es que para solucionar los problemas que afectan a nuestros barrios es necesario contar con el otro y firmar acuerdos porque nadie por sí sólo puede lograrlo.

Relacionado con las convocatorias hay una lección importante a destacar según afirman Lenin García y Jhonny Sosa **“Es necesario personalizar la invitación con el nombre de la organización y la persona a la cual se quiere convocar y sobre todo dar seguimiento, no dejar las cosas en el aire”.**

El proceso de concertación con autoridades locales y sectoriales enseñó a GRIPAC, que no sólo en las luchas se puede conseguir resultados positivos, para mejorar las condiciones sociales de una comunidad. La concertación no es solo en lo inmediato, debe de trascender esa visión inmedatista hacia la construcción estratégica.

## ACCION COMUNITARIA POR EL PROGRESO (ACOPRO)

Cuando una propuesta logra calar en el corazón de la gente no hay fuerza social ni política que quiera marginarse. Alfredo Popoter, Directivo de ACOPRO

### I. PRESENTACION DE LA INSTITUCION

Acción Comunitaria por el Progreso (ACOPRO), es una organización de desarrollo comunitario, sin fines de lucro nacida el 7 de enero de 1994 e incorporada mediante el decreto No. 184-95.

La misión de la organización es “potenciar los diferentes recursos con que cuentan los sectores populares para contribuir a su desarrollo, formando sujetos sociales capaces de transformar las debilidades que les afectan con relación a Educación, Salud, Valores Democráticos, Medio Ambiente, Productividad y Alimentación”.

El principal objetivo de la institución es facilitar una real participación ciudadana para el desarrollo.

### II. RESUMEN EJECUTIVO DE PROYECTO

El Proyecto Promoción del Liderazgo Comunitario para la Participación y la Autogestión (PROMUEVE) en su primera y segunda etapa, tenía como propósito contribuir a que las organizaciones de Sabana Perdida asuman roles de participación y aprendan a manejar técnicas de identificación de necesidades para diagnosticar la realidad.

Además, impulsar procesos de concertación con el gobierno municipal y el gobierno central, en torno al desarrollo de Sabana Perdida.

En la primera etapa del proyecto “PROMUEVE” el producto esperado era una Agenda Local de Desarrollo.

En la segunda etapa se propuso fortalecer las organizaciones de Sabana Perdida, Villa Mella, Los Guaricanos y La Victoria, para impulsar la reflexión conjunta de diferentes propuestas de descentralización existentes.

Adicionalmente, promover un proceso educativo de participación en la gestión municipal y un proceso de negociación de la agenda de desarrollo local con autoridades municipales, gobierno central y candidatos a las elecciones presidenciales del año dos mil.

El proceso involucró a 60 líderes, 70 barrios, 96 organizaciones, 35 de Sabana Perdida, 28 de Villa Mella, 20 de Los Guaricanos y 14 de la Victoria. Sólo Sabana Perdida tiene 54 barrios, 16 urbanizaciones y 124,000 habitantes.

### III. ACTORES Y BENEFICIARIOS INVOLUCRADOS EN EL PROCESO

Organizaciones comunitarias, Iglesias, ONGs, UNICEF, Programa Mundial de Alimentos, Secretaría de Estado de Salud Pública y Asistencia Social, Asociación Médica Dominicana, Dirección Nacional Forestal, Plan Quisqueya Verde y el Cuerpo de Paz de los Estados Unidos.

### VI. LECCIONES APRENDIDAS:

#### 4.1 Construcción de Sujetos Democráticos (Grupos, Alianzas, Consejos, Movimientos, Comunidades) etc.

Cuando hay voluntad política y decisión para actuar unidos se pueden derribar montañas; esto pasó con el proceso que se gestó en Sabana Perdida para aprobar con el consenso de las principales fuerzas sociales y políticas del país la Agenda para el Desarrollo Local.

Cuando se conjugan todos estos esfuerzos se producen cambios en la sociedad que lo promueve, que en principio son imperceptibles: direcciones atrasadas y radicales se hacen más democráticas, se producen cambios internos en el liderazgo local, democratización de las organizaciones, contenido de género en el proceso, aumenta la capacidad de gestión de las organizaciones promotora, y se produce una capacidad integradora en las demandas y en la proposición de cambios.

El mayor aprendizaje de este proceso, dice Sixto Bussi, es que aprendimos a concertar y a negociar, antes pensábamos que nosotros solos podíamos hacer todo. El proceso nos enseña que mientras más amplia es la concertación mayor posibilidad de éxito tenemos.

#### 4.2 Concertación Pública y Articulación: Sociedad Civil-Gobierno Local y Sectoriales, entre otros.

Hay propuestas que las comunidades aceptan y la apoyan verdaderamente. Es así como los candidatos a las elecciones del 2002, rubricaron la Agenda de Desarrollo Local. Fue tal el consenso que se generó que unificamos criterios con los tres principales partidos del sistema electoral dominicano, los partidos y movimientos emergentes y una diversidad de fuerzas sociales de carácter democrático que entendieron el rol de la concertación pública en los procesos de desarrollo comunitario.

Algo que constituye un aprendizaje es que las comunidades deben presentar sus propuestas técnicas bien formuladas para que las mismas se conviertan en espacios de articulación. Se consiguió una mayoría significativa en la concertación, se produjo un crecimiento de ACOPRO, un desarrollo del liderazgo local y se incrementó la posibilidad de hacer sostenible las organizaciones. No es poco para una organización como ACOPRO haber realizado 60 obras de desarrollo comunitario, a un costo de más de tres millones de pesos, en concertación con el sector privado, donde las comunidades beneficiarias aportaron la tercera parte de esos recursos.

### **4.3 Innovación Metodológica**

Algo que se puede considerar como una innovación en la metodología fue la creación de los grupos de facilitadores/as que surgieron de la capacitación. Cada tema que se discutió aportó varios facilitadores que replicaron el proceso en sus comunidades. De esta manera la educación dejó de ser simplemente transmisión de conocimientos para promover la acción de los beneficiarios, dice Alfredo Popoter, uno de los principales líderes de ACOPRO.

Otras de las innovaciones que se introdujo en la capacitación fue el sociodrama como posibilidad de generar una discusión acerca de un problema, abriendo la posibilidad de que participen los que no saben leer y escribir.

Fuimos más allá de lo que exigían los términos contractuales de los proyectos, involucrando el liderazgo local en actividades relevantes patrocinadas por otros actores fuera de la comunidad.

El principal aprendizaje metodológico es que no se debe centralizar la conducción del proceso, porque crea burocracia y dificulta la concertación con otros actores.

### **4.4 Movilización social (Convocatorias, Consensos, Acuerdos)**

Logramos un Acuerdo con el Ayuntamiento del Distrito Nacional que se está cumpliendo, con la Secretaría de Estado de Salud Pública, con la Secretaría de Estado de Obras Públicas, con la Comisión Presidencial para el Desarrollo Barrial, con PROFAMILIA y con el Banco ADEMI, entre otros.

Una lección importante aprendida en el duro batallar es que los acuerdos con el sector privado se cumplen con un alto grado de efectividad, mientras que con el sector público hay que luchar mucho para que se cumpla algo de lo acordado. En la mayoría de los casos los acuerdos se quedan en teorías.

La lección aprendida más significativa es que a los acuerdos hay que darle seguimiento, sistemático, periódico y documentado para que se cumplan y den los resultados esperados.

Hay un acuerdo no escrito que está dando frutos significativos: El proceso que se vivió alrededor de la Agenda de Desarrollo acercó al Periódico Hoy cada martes a recoger las agendas locales de los barrios de Sabana Perdida, con lo que se le está dando difusión permanente al proceso.

## **UNION DE VECINOS ACTIVOS (UVA)**

“La constitución es de todos y todas, en su reforma yo no me quedo”. Arisleyda Aponte, Directiva de UVA

### **I. PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

La Unión de Vecinos Activos (UVA) es una organización de base que se constituyó en 1983, amparada en la ley 520. Esta surge en un momento en que en el ámbito de los barrios de nuestro país comienzan a constituirse nuevas formas de organización de los sectores pobres, de manera diferente a los clubes y otras formas tradicionales de organización.

La UVA, coordina y apoya esfuerzos de trabajo comunitario en seis barrios de la zona de Herrera: Duarte, Las Palmas, Buenos Aires, Iván Guzmán Klang, Engombe y las Palmas. En estos barrios existen un total de 25 organizaciones de base con las cuales desarrollan procesos de capacitación técnica laboral, de formación sobre la participación comunitaria en la gestión municipal, acciones educativas sobre las reformas políticas necesarias en nuestro país y sobre los derechos de la mujer.

La UVA tiene por objetivos impulsar la organización de los pobladores barriales para las conquistas de sus derechos sociales, económicos, políticos y culturales, así como promover la participación ciudadana en la toma de decisiones en los ámbitos de los gobiernos municipales y el gobierno central.

### **II. RESUMEN EJECUTIVO DE PROYECTO**

Los proyectos desarrollados con apoyo del PID desarrollaron acciones tendentes a fortalecer la democracia participativa y la gestión municipal.

En el campo de la reforma política, la Unión de Vecinos Activos ha logrado el diseño de una Propuesta de Autonomía y Descentralización Municipal y elaboración del Anteproyecto de Ley sobre Participación Comunitaria en la Gestión Municipal, logrando que el mismo haya sido estudiado por más de 400 miembros de organizaciones comunitarias.

También la formación de un grupo de 40 dirigentes en el manejo de la Constitución Dominicana y un proceso de sensibilización de la población de Herrera sobre la necesidad de un ayuntamiento, la construcción de una propuesta sobre reforma constitucional y el sostenimiento de la salida del boletín El Callejón. El primer número fue editado en 1984 y con el actual llegan al número 69, lo cual significa una tirada promedio de 4 boletines por año.

### **III. ACTORES Y BENEFICIARIOS INVOLUCRADOS EN EL PROCESO**

Los actores que se involucraron en el proceso fueron las comunidades de base, grupos organizados de distintos barrios, las juntas de vecinos, los grupos de salud, los grupos de desarrollo, organizaciones

gubernamentales, sector educativo: escuelas públicas, estudiantes y maestros, ligas deportivas e instituciones de socorro.

Entre estos espacios se destacan: el Liceo Secundario Ciprian Valdés, Escuela Renovación, Escuela Juan Pablo Duarte, Proyecto de Desarrollo Comunitario Integral (PRODECOM), las Mujeres Unidas de Engombe y el Comité de Desarrollo.

## **VI. LECCIONES APRENDIDAS**

### **4.1. Construcción de Sujetos Democráticos (Grupos, Alianzas, Consejos, Movimientos, Comunidades) etc.**

Lo más importante y al mismo tiempo lo más difícil de medir es la construcción de sujetos democráticos. En el campo de la educación democrática integramos dentro de su agenda unos temas que no eran prioritarios para ellos en esos momentos. Se cambió la visión de actuar por lo inmediato (coyuntural) y los dirigentes empiezan a entender la importancia de ser ciudadanos y ciudadanas para el ejercicio de la gestión local y municipal.

Esta ruptura de esquemas es lo que permite concertar con otros actores, actuar con democracia, resolver conflictos mediante el diálogo. Por eso nos encontramos con grupos de estudiantes dialogando, vecinos viviendo en armonía y compartiendo espacios comunes.

Una lección significativa para la UVA es como los proyectos realizados con apoyo del PID provocaron a los actores involucrados a trascender lo cotidiano para alzar el vuelo con una mirada estratégica e integrarse en la primera fila de FORO CIUDADANO. Aquí hay una gran lección dice Domingo Matías, al conseguir que los procesos educativos rompan con los esquemas de actuar en lo local sin trascender lo meramente comunitario.

Según nos afirma la profesora Dionisia Pérez, directora de la Escuela Renovación, el ser sujeto no es sólo cuestión de adultos; yo he visto crecer a los niños y aprender a dar participación a los demás y a tomar en cuenta a los otros. Esto para mí es significativo en la construcción de sujetos democráticos.

### **4.2. Concertación Pública y Articulación: Sociedad Civil-Gobierno Local y Sectoriales, entre otros.**

Hay procesos de articulación y concertación pública muy interesantes, dice Domingo Matías, como por ejemplo el intento de concertación pública con el Ayuntamiento y la concertación pública con un grupo de legisladores que defendió el Proyecto de Ley que nosotros elaboramos. Y no podemos ignorar la concertación que hicimos con el Centro para la Democracia que nos ofreció apoyo significativo.

Por otra parte, la UVA reconoce que aún cuando no hubo un acuerdo escrito para que se aprobara la Ley de Ordenamiento Territorial No. 163-2001, hubo una amplia participación y promoción de la misma.

### **4.3. Innovación Metodológica**

El proyecto ha ido al barrio, a los escenarios donde la gente participa y decide su futuro. Esto fue lo que

logramos con los jóvenes, dice Arisleyda Aponte, la Coordinadora general de la UVA. Trabajar con jóvenes no es fácil y lograr que sus padres tengan confianza y lo dejen ir, que autoricen su participación, eso requiere de un trabajo serio y sistemático. Hay que tomar en cuenta los convencimientos de la gente porque en definitiva por encima de ellos no se puede pasar. Cuando la gente se siente convocante, se genera una mayor identificación con la organización y se asume la agenda de trabajo.

Las lecciones aprendidas más significativas fueron: los talleres simultáneos, con una guía común trabajando al mismo tiempo con cuatro facilitadores y al final se juntan en una gran plenaria para socializar los hallazgos. La colocación de cuñas radiales llamando a los ciudadanos y ciudadanas a votar tomando en cuenta los principios y valores democráticos que defienden los candidatos / as y el uso de vallas publicitarias para promover la reforma constitucional.

#### **4.4. Movilización social (Convocatorias, Consensos, Acuerdos)**

En cuanto a la convocatoria, se utilizaron varias formas, entre ellas, las cartas, el teléfono y las tarjetas para actividades especiales. En el caso de los estudiantes se utilizó el método de convocatoria curso por curso, y se habló con los padres y madres para obtenerles el permiso.

Una lección importante en esto de la convocatoria, es que a la gente le gusta que lo inviten de manera directa con una tarjeta o carta y que lo llamen por teléfono; a esto le dan una alta valoración. Pero como quiera que sea, si tu quieres que vayan 40 personas a una actividad debe de invitar 100.

Se firmó un acuerdo con INFOTEP para la formación técnica profesional en el barrio, el cual ha dado buenos frutos. Hay acuerdos no escritos que funcionan y esto pasó con Bernardo Matías, Pedro Hernández y Faustino Collado. Su trabajo de asesoría ha sido exitoso.

El Ayuntamiento del Distrito Nacional, exoneró los impuestos de construcción del local de la UVA sin firmar un acuerdo, lo que evidencia el reconocimiento social de la organización.

## **JUNTA DE DESARROLLO COMUNAL, COMA.**

Tenemos que trabajar con los no organizados porque estos son la mayoría y sin ellos no es posible acceder a los mecanismos de toma de decisiones, pues a la hora de elegir estos son los que deciden.

Tony Paula, dirigente de COMA

### **I. PRESENTACION DE LA INSTITUCION**

La Junta de Desarrollo Comunal, COMA, es una organización sin fines de lucro, fundada en 1984. Dentro de los objetivos de la institución se encuentra la lucha por la organización y la participación ciudadana en los procesos sociales y políticos. Además, se procura la organización de las comunidades para alcanzar el bienestar y fortalecer las iniciativas democráticas de los pobladores barriales y de las zonas rurales.

Por otra parte, COMA se propone fortalecer los mecanismos de participación de las comunidades en procura de potenciar el desarrollo y el bienestar, pero sobre todo, convertir a la gente en sujetos conscientes de su propia realidad.

### **II. RESUMEN EJECUTIVO DE PROYECTO**

El proyecto "Educación para la Participación Municipal" en sus dos etapas expresa una visión articulada para lograr la participación de la gente. En este sentido COMA entiende que es necesario que los dirigentes manejen información para que puedan participar con propuesta y jugar un rol destacado en los esfuerzos por lograr la descentralización municipal.

Actualmente trabaja en 12 comunidades de la zona de Villa Mella y La Victoria, se vinculan con más de 60 dirigentes comunitarios y su trabajo articula el contenido de género con la recuperación de la memoria cultural en un proceso de varios momentos interrelacionados entre sí.

Los ejes básicos del proyecto son crear mecanismos de participación ciudadana y construcción del Foro Local, el cual agrupa 12 organizaciones locales que se articulan en el impulso a la Agenda de Desarrollo Local.

La idea que se propone es resolver la ausencia de mecanismos de participación cívica en la zona de Villa Mella y La Victoria y crear espacios de proposición y discusión política y social.

### **III. ACTORES Y BENEFICIARIOS INVOLUCRADOS EN EL PROCESO**

Constituidos por grupos comunitarios, juntas de vecinos, grupos de jóvenes, pobladores barriales, estudiantes, maestros y grupos de mujeres. Concretamente estamos hablando de 20 organizaciones sociales y comunitarias y 30 alcaldes pedáneos. El Foro local es un espacio para dilucidar y discutir problemas de una envergadura que trascienden a lo cotidiano para plantearse la agenda de desarrollo local, la democracia y la participación municipal.

En ese sentido se constituye en el principal actor de cara a la municipalidad. Los actores que más se destacan son las mujeres y los grupos culturales.

## **VI. LECCIONES APRENDIDAS**

### **4.1. Construcción de Sujetos Democráticos (Grupos, Alianzas, Consejos, Movimiento, Comunidades) etc.**

En la construcción de sujetos democráticos, hemos avanzado en desarrollar el trabajo con las mujeres, la constitución del foro local, la Asociación de Alcaldes Pedáneos, y fortalecer la hoja informativa como un instrumento donde la gente se expresa. Por otra parte todos los sujetos involucrados en el proyecto están produciendo una agenda local de desarrollo consensual. Según afirma Chiqui, un beneficiario del proyecto, la gente se está construyendo como sujeto ciudadano, porque tienen más conciencia, más sensibilidad social. La gente se interesa por saber lo que pasa más allá de sus comunidades. Ha crecido la visión de proceso.

La lección más importante que hemos sacado de este proceso es que necesitamos trabajar y concertar más con las autoridades municipales y sectoriales. Tenemos que vencer el miedo de que si hacemos un acuerdo con el gobierno de turno se piense que nosotros apoyamos todo lo que hace el gobierno.

Una de las principales lecciones aprendidas de este proyecto es que tenemos que trabajar con los no organizados porque estos son la mayoría y sin ellos no es posible acceder a los mecanismos de toma de decisiones, pues a la hora de elegir estos son los que deciden.

En un principio nos propusimos coordinar la elección de los alcaldes pedáneos pero en la primera reunión realizada con 12 de éstos, con la facilitación de Pedro Hernández, cambiamos la estrategia para impulsar la formación de una Asociación de Alcaldes Pedáneos. Fue necesario entender que la elección de los alcaldes tiene un fuerte componente político y que en el corto plazo nosotros no íbamos a cambiar esa realidad. Elegir los alcaldes pasa por una mediación muy fuerte. Esto tiene muchos bajaderos dice Tony Paula, porque hay implicaciones políticas que implican poder y control.

El Foro Local de Villa Mella y La Victoria integrado por 12 organizaciones se está constituyendo en un importante sujeto democrático, asumiendo la discusión de la agenda local de desarrollo.

### **4.2. Concertación Pública y Articulación: Sociedad Civil-Gobierno Local y Sectoriales, entre otros.**

Una lección importante del trabajo de COMA, es que ser sistemático requiere de mucha paciencia y sobre todo tener visión de futuro, porque si no, no es posible pensar en el largo plazo y nos quedaríamos masticando el día a día de los proyectos olvidando los procesos.

Otra lección importante que recogemos del trabajo con los alcaldes es en el momento de la designación de Santa Rudesindo como Alcaldesa de la comunidad. Había una resistencia por el hecho de ser mujer, se expresó el machismo y querían cerrarle el paso a la compañera Olga como le llamamos cariñosamente y ahora es ella la que está trazando el rumbo en la constitución de la Asociación de Alcaldes.

### **4.3. Innovación Metodológica**

Las asambleas comunitarias son las que deciden, hay una ruptura metodológica con el verticalismo y la imposición, las prioridades salen de la gente -dice Chiqui-. El proceso de constitución del Foro local, la discusión alrededor de la agenda de desarrollo, es una innovación metodológica.

Reynaldo Martínez, afirma que para mantener vigencia una organización tiene que tener mucho tacto, pero sobre todo ir aprendiendo con la gente. Para lograr la permanencia y alcanzar el éxito es necesario hacer modificaciones cada día, revisar la práctica y enderezar el rumbo.

### **4.4. Movilización social (Convocatorias, Consensos, Acuerdos)**

Tenemos que lanzar una estrategia sobre la diplomacia, dice Tony Paula, dirigente histórico de COMA, en el campo de la concertación tenemos que trabajar. Hay una coraza que tenemos que romper. Tenemos que mezclarnos con las autoridades, debemos ser tomados en cuenta. Necesitamos una dosis de oficialidad.

Con la Secretaría de Estado de Salud Pública y Asistencia Social (SESPAS), tenemos un acuerdo mediante el cual en la zona han instalados 6 boticas populares y un dispensario médico; además hay capacitados más de 200 promotoras de salud pública.

Hicimos un acuerdo no escrito con el gobierno, cuando aprovechamos el Consejo de Gobierno que se llevó a cabo en Santo Domingo Norte para solicitar varias obras para Villa Mella, entre ellas: el cementerio municipal, un hospital, la estación de bomberos, construcción de una zona franca y la escuela del Barrio Nuevo.

## **CENTRO DE ESTUDIOS SOCIALES PADRE JUAN MONTALVO, sj.**

El proyecto me transformó porque como maestra era muy autoritaria y aprendí a ser flexible porque entendí que la rigidez me hace perder la parte humana de mi misión como educadora. Edita Peguero, Maestra del Politécnico Cardenal Sancha de La Zurza

### **I. PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

El Centro de Estudios Sociales Padre Juan Montalvo, sj. (CES), es una Organización No Gubernamental, fundada en 1993. Es una institución sin fines de lucro, que está agrupada con otros seis departamentos en el Centro Bonó, incorporado en mayo de 1997.

La misión del Centro es promover una sociedad dominicana que sea justa, democrática, equitativa y solidaria, apoyando la constitución, fortalecimiento y articulación de sujetos sociales, desde una opción preferencial por los/as empobrecidos/as.

Los objetivos del Centro son: Contribuir a la forja de la ciudadanía, de sujetos con derechos y deberes individuales y colectivos; fortalecer la capacidad de gestión y coordinación que tiene la sociedad civil para incidir en las políticas sociales públicas, estatales y no estatales; producir y divulgar información y pensamiento social comprometido con la liberación inspirada en el Evangelio y en el pensamiento social humanista y fomentar unas relaciones caribeñas basadas en la solidaridad y la cooperación.

### **II. RESUMEN EJECUTIVO DE PROYECTO**

El Centro de Estudios Padre Juan Montalvo, llevó a cabo formalmente tres proyectos como parte de un proceso de construcción democrática. La primera y la segunda etapa estaban referidas a la educación democrática. Se inicia con la coyuntura de las elecciones de 1994, formando a miembros de organizaciones y dirigentes de comunidades barriales en valores, estructuras y prácticas democráticas. En la segunda etapa se buscaba fortalecer las organizaciones populares en 20 barrios marginados y periféricos del Distrito Nacional en su conciencia de sociedad civil, en su estructura interna y en su capacidad de incidencia en la construcción de la democracia.

La tercera propuesta consistió en el diseño y la aplicación de un Programa de Educación sobre Democracia y Participación Ciudadana, desde una pedagogía crítica de formación de sujetos, para el III y IV Curso del Bachillerato de seis (6) Liceos Públicos ubicados en barrios marginados de la Ciudad de Santo Domingo. El período de cobertura del proyecto abarca doce meses.

Las metas principales del proyecto eran trabajar en 41 cursos, 35 maestras/os y 1670 alumnas/os.

### III. ACTORES Y BENEFICIARIOS INVOLUCRADOS EN EL PROCESO

Los actores que participaron en el proceso que cubre desde 1994 cuando se inició la relación con el PID hasta 2001 cuando culminaron formalmente el último proyecto fueron: dirigentes comunitarios, organizaciones sociales y populares, ONG, profesores / as, estudiantes, síndicos, delegados municipales, autoridades locales, alcaldes pedáneos, y articulaciones sociales como los Foros para la Participación Municipal y FORO CIUDADANO.

Además, politécnicos y escuelas públicas: los Politécnicos Cardenal Sancha, La Zurza, Virgen del Altagracia, Los Mina, Instituto Educativo La Salle, Simón Bolívar, Liceo Juan Pablo Duarte, Villa Juana, Liceo Capotillo y Liceo Nocturno La Caleta.

### IV. LECCIONES APRENDIDAS

#### **4.1. Construcción de Sujetos Democráticos (Grupos, Alianzas, Consejos, Movimiento, Comunidades) etc.**

Los proyectos respondieron a un gran vacío que existe en la sociedad en el grupo escolar, las ONG, y los grupos comunitarios sobre el manejo de conceptos. Respondieron a una necesidad muy sentida.

Lograron sensibilizar los sujetos populares con respecto a la necesidad de ir formando una ciudadanía activa y consciente para fortalecer la democracia y el poder municipal

Los proyectos contribuyeron a que el movimiento de base comience a formular sus propuestas de acuerdo a sus propios intereses y las defienda en los foros públicos. Como un ejemplo de esta afirmación: los dirigentes comunitarios están discutiendo con EDENORTE su propuesta para resolver el problema de la electricidad en los barrios.

Comienza a surgir otro concepto de liderazgo: un liderazgo participativo que proporciona el espacio para trabajar en equipo, consulta a los grupos previos a tomar una decisión. El estilo de liderazgo en las organizaciones se ha ido cambiando, existe una mayor rotación y sus actuaciones están más enmarcadas por normas estatutarias y procedimientos concertados entre los miembros.

En el proceso de capacitación con alcaldes en Rancho Arriba, Sabana Larga y Matanzas (Provincia Peravia) descubrieron que ellos no conocían la Ley Municipal y no tenían claro los límites de su poder y sus funciones.

Otra lección importante destaca Sandino, uno de los promotores del proyecto, es que cada cuatro años con el cambio de síndico se cambian los actores y volvemos al punto inicial. El fortalecimiento de la democracia sólo es posible si las organizaciones comunitarias y sociales se involucran.

Maritza Mejía Vélez del Politécnico Virgen de la Altagracia, dice que allí siempre se hablaba de sujetos críticos y democráticos, pero que a la hora de actuar le ponían un stop. Ahora se ha visto un cambio, hay mayor integración de las alumnas, de las maestras y de los padres y madres. Solo fallamos en que no integramos a las juntas de vecinos.

En Rancho Arriba surgió la Red de Organizaciones Comunitarias para enfrentar de manera conjunta los daños ocasionados por el Huracán Georges.

#### **4.2. Concertación Pública y Articulación: Sociedad Civil-Gobierno Local y Sectoriales, entre otros.**

De este proceso han surgido movimientos y redes donde las organizaciones comunitarias y sociales participan en mesas de articulación en temas referentes a las reformas del Estado y las políticas sociales, lo que ha dado lugar a la formalización de acuerdos de concertación entre la sociedad civil y el gobierno local. El mejor ejemplo de esto ha sido los Foros por la Participación Municipal.

En el acto de clausura del último proyecto donde se involucraron maestros/as y alumnos/as de Politécnicos y escuelas públicas, formularon propuestas para mejorar el aprendizaje de una convivencia en el marco de una democracia, sugerencias que fueron remitidas a la Secretaría de Estado de Educación.

#### **4.3. Innovación Metodológica.**

En este proceso de educación para la democracia y participación ciudadana, la formación-educación toma en cuenta las experiencias individuales como punto de partida, con dinámicas y juegos se recrea la práctica, se va construyendo un aprendizaje al confrontarlo con nuevas informaciones y nuevas situaciones y luego se vuelve a la práctica con una capacidad de articularse a proyectos sociales en bien de la comunidad.

En ese sentido, los estudiantes de los seis liceos públicos envueltos en el último proyecto produjeron los murales sociales con lo que respondieron a los momentos más significativos de la coyuntura política y social, utilizaron imágenes con textos cortos y mensajes novedosos, reflejando un aprendizaje por encima de las expectativas. Han hecho de esta práctica algo permanente para lanzar reflexiones sobre la democracia, la participación, la paz mundial y la muerte del Profesor Bosch, entre otros temas.

Para las elecciones municipales y congresionales de 1998, en Rancho Arriba hicieron un simulacro de cómo votar y se dieron cuenta que mucho no sabían como hacerlo.

#### **4.4. Movilización social (Convocatorias, Consensos, Acuerdos)**

En la evaluación del proyecto "Democracia es participar" se destacan varios ejemplos que constituyen lecciones aprendidas muy importantes, como son:

En el proceso de capacitación que se llevó a cabo, un grupo de participantes sorprendió a las instituciones facilitadoras cuando les pidió seguimiento a sus actividades y aportarle criterios del funcionamiento organizacional.

Otro elemento importante de movilización social se produjo con el surgimiento de nuevas organizaciones, como la Asociación Madre Cándida de Los Mina y el grupo de Mujeres en Acción de Herrera, ejemplos de gestión organizacional democrática.

También se destaca la creciente demanda de servicios por grupos de la iglesia, sobre derechos humanos, tierra para los campesinos, viviendas para los pobladores barriales y el derecho a una vida digna de los inmigrantes haitianos.

En el proyecto ejecutado por CEPAE en San José de Ocoa, los encargados de las juntas municipales facilitaron el acercamiento y relación entre el Sindico y los dirigentes comunitarios. Esto posibilitó un acuerdo entre

CEPAE, el Ayuntamiento, las Juntas Municipales y las organizaciones comunitarias. Mediante el acuerdo se otorgó el reconocimiento a las organizaciones comunitarias. El Ayuntamiento liberó algunos recursos para invertirlo en las comunidades rurales y CEPAE capacitó 60 alcaldes pedáneos de Rancho Arriba y Sabana Larga.

En cuanto a la convocatoria se utilizó el procedimiento clásico: aviso por teléfono, carta, confirmación y eso le dio buenos resultados.

En el Distrito Nacional se hicieron acuerdos verbales y dieron muy buenos resultados porque las partes envueltas en los proyectos cumplieron cada una con su parte.

# LA EDUCACION CIVICA Y EL PID

Por: Lucila Lara

## PRESENTACION

La experiencia recibida durante el proceso de la recuperación de experiencias fue edificante y se puede afirmar que el trabajo realizado por el Proyecto para las Inicativas Democráticas (PID) a favor de la democracia dominicana ha sembrado su semilla en todo el país, la cual germinará y permitirá que los frutos duren para siempre.

El PID ha jugado un papel importante pues ha ayudado a democratizar y descentralizar la mayoría de los procesos que hemos vivido en los últimos años, formando ciudadanas/os críticos concientizando de su papel en la sociedad, ha abierto los horizontes donde las/os maestras/os y las/os directoras/es conciente de su rol de educar a las/os alumnas/as de forma diferente, participando y articulando los esfuerzos a favor de transformar la sociedad por el camino correcto; hasta en la frontera podemos encontrar educadoras/es directoras/es, alumnas/os y autoridades de la comunidad, concertando en un mismo espacio, para contrubuir al desarrollo de sus comunidades.

El PID ha sido el maestro de estos últimos diez años de trabajo, creyó en las instituciones de la Sociedad Civil, las cuales han servido hoy en día como canal, para desarrollar proyectos novedosos.

Necesitamos en nuestro país que se desarrollen varios programas como el del PID, para contribuir a una sociedad más justa y equitativa.

## Proyecto Educación para la Democracia y la Participación Ciudadana

FUNDACION FALCONBRIDGE Inc.

El Proyecto fue diseñado con el objetivo de transformar la escuela en un espacio donde se practiquen los principios democráticos, como el medio más idóneo de enseñar a la nueva generación la convivencia en una sociedad democrática.

Este proyecto se implementó en 32 escuelas públicas de los municipios Piedra Blanca, Bonaio y Maimón de la provincia Monseñor Nouel y en 15 escuelas de la provincia La Vega.

Se procura desarrollar en los estudiantes destreza y habilidades para la autorización bajo principios democráticos y participativos, de colaboración y de solidaridad con la comunidad y fomentar equipos de multiplicadores que aseguran la sostenibilidad de la educación cívica en las escuelas.

**“Este proyecto ha involucrado a madres, padres, maestros, directores y estudiantes, pero también a psicólogos y a la iglesia –precisa Arelis Domínguez, directora de la Fundación- pero también a expertos en diferentes áreas que han aportado su granito de arena”.**

Cada uno de estos actores desempeñan un rol importante: orientar, apoyar, vigilar el cumplimiento, fomentar la toma de decisiones, son algunas de las labores de los actores para mejorar, en última instancia, el desempeño de los estudiantes.

**“Ahora los estudiantes son más participativos, organizan a sus compañeros, exigen saber lo que van a hacer y que cumplan con lo prometido”**, expresa uno de ellos cuando le preguntamos la diferencia entre antes y después del proyecto.

Se les ha elevado un poco su autoestima, su liderazgo, el respeto mutuo y su nivel de comunicación, pero también los padres toman más en serio su papel en cuanto a la participación en la educación de sus hijos y conversan con los directores y maestros.

**“Nosotros los estudiantes -dice un entrevistado- hemos logrado que los directores bajen su autoritarismo con relación al estudiante y a los maestros; ahora con altura y respeto se logran los objetivos, sin necesidad de tener que ser por imposiciones sino con libertad en las cuales cada uno sabe hasta donde debe limitarse’.**

Como resultado de la ejecución del proyecto se ha logrado una participación activa y solidaria de los actores involucrados.

**“Pensamos que ahora tendremos más democracia porque ya entendemos claramente como es, el proceso fue logrando mucha integración de la comunidad y han cambiado algunas cosas”.**

**“También otro logro –continúa contándonos- es el cambio que han mostrado los padres de nuestros alumnos quienes se preocupan más por ellos y también defienden los derechos de sus hijos y los de ellos mismos, de participar en las asociaciones de padres y madres de la escuela de manera funcional”.**

El proyecto proporcionó a los beneficiarios asistencia técnica y orientación en educación democrática.

De acuerdo con el criterio de algunos beneficiarios, el proyecto fue "positivo" porque ayudo a fomentar la participación de los actores en la toma de decisiones ciudadana" y fortaleció el trabajo en equipo, la implementación de una metodología interactiva, participativa, democrática, de concertación y de participación de la comunidad.

## **Proyecto Educación Cívica y Democracia en la Comunidad Educativa de Santiago -EDESA-CIVICA-**

### **ASOCIACION LEONARDO DA VINCI, Inc.**

El proyecto es dirigido por la Asociación Leonardo da Vinci, Inc. y surgió como respuesta a la necesidad de darle continuidad al proceso de educación e institucionalización democrática que se impulsó a través de 15 centros educativos públicos y privados de la comunidad educativa de la provincia de Santiago, con el propósito de implementar y desarrollar procesos de educación ciudadana e institucionalización democrática con comunidades educativas públicas y privadas, dentro del marco de la nueva ley de educación.

Además, el abrir un espacio de intercambio para la reflexión y el diálogo para posibilitar la transformación curricular con la inclusión de la educación cívica en el currículum oficial.

Las metas eran trabajar con dos (2) planteles escolares a nivel de seguimiento y 20 nuevas escuelas que se incorporaron en este proyecto. También, implementar un programa de educación cívica. La conformación de la Federación de Seguimiento constituida por directores de escuelas, maestros, estudiantes, padres y madres para darle seguimiento al programa de valores cívicos ejecutado en el proyecto anterior. Además, la constitución de un centro de documentación para la democracia.

#### **Como resultado de la ejecución del proyecto se ha logrado:**

- 1) Aplicación de la Ley de Educación y Creación de las Instancias de Participación democráticas que señala la Ley.
- 2) Los directores y subdirectores incorporaron en los procesos administrativos de sus escuelas valores y actividades democráticas.
- 3) Se crearon los campamentos estudiantiles, los cuales impulsaron y fortalecieron los consejos estudiantiles y los principios y valores democráticos, dentro de éstos.
- 4) La Sala Capitular del Ayuntamiento de Santiago promueve la integración de las instancias educativas a la solución de problemas municipales.
- 5) El 90% de los directores, maestros y estudiantes han mostrado un cambio de actitud y conducta.
- 6) Se ha evidenciado un cambio de disciplina en los centros educativos involucrados.
- 7) La comunidad educativa involucrada ha reconocido la importancia de fortalecer la participación y la democracia en los espacios que accionan los miembros de los centros educativos.

#### **A nivel de la construcción de sujetos democráticos podemos afirmar que el proyecto ayudo a:**

- Integración entre los actores educadores, padres, madres y estudiantes de la comunidad. Los actores son más democráticos.

- Afianzamiento de los valores humanos, con mayor libertad de expresión, respeto individual y superación de la autoestima.
- Más respeto entre los alumnos, maestros/as, padres, madres y comunidad.
- Mayor responsabilidad en la participación e integración de los trabajos escolares y sociales, con una alta elevación de la calidad educacional y social.
- Que la concertación y la articulación es maravillosa ya que podemos discutir las ideas y aceptar las que sean más beneficiosas para todos.
- Nosotros los estudiantes entendemos que debemos comenzar por nuestra casa con nuestra familia y la comunidad, que debemos respetar a los demás con sus ideas y que convencerlos es mejor que pelear.
- Aunque la articulación se realiza en el primer proyecto y la concertación en el segundo proyecto, hemos visto que poner en práctica las dos juntas dan muy buenos resultados; en la primera fase se logra la articulación la cual fue dirigida a los directores, maestros/as, alumnos/as, Secretaría de Estado de Educación y en diferentes instancias tales como la sindicatura y con los regidores.

El proyecto proporcionó a los/as beneficiarios/as asistencia técnica, orientación y supervisión. También implementó una metodología participativa e innovativa.

**Finalmente, vamos a terminar con las palabras de su Directora Ejecutiva Frida Pichardo:**

- La ejecución del proyecto la valoramos como muy efectiva, pues podemos ahora emitir un juicio en función de las ideas que tenemos y que a veces no la ponemos en práctica por temor; pero ahora entendemos que por consenso y en conjunto podemos hacer grandes cosas para la comunidad, que uno solo no podía, también hemos aprendido a crear proyectos y cabildearlos para que las autoridades los aprueben y con esto beneficiar a la comunidad.
- Además, podemos afirmar que los estudiantes con su trabajo interno de aula formando consejo funcional de curso nos demostraron que se puede trabajar en conjunto, y que lograríamos más cada vez que nos integremos para reclamar con altura nuestros derechos sin tener la necesidad de tirar desperdicios, ni hacer líos en las calles, para obtener lo que necesitamos en la comunidad.
- Como lección aprendida los directores hemos entendido que no somos los únicos en las escuelas sino que al darles participación a los maestros y estudiantes podemos lograr grandes beneficios dentro del plantel estudiantil, controlar más la disciplina y mantener la edificación y sus alrededores limpios, ya que se entiende que es de todos y de la comunidad, no solo en palabras sino poniéndole a funcionar como tal.
- Como comunidad hemos comprendido que no debemos trabajar individual sino que organizándonos logramos resolver los inconvenientes que tengamos, así sea hasta con nuestros hijos, pues todos podemos prever muchos males que ocurren en nuestra comunidad, y los jóvenes ven nuestra preocupación y serán más obedientes pues entenderán que no están solo y que el vecino puede ayudarlo tanto como sus padres y que por eso lo aconsejan para el bien.

## Proyecto Vivamos la Democracia

### CENTRAL DE SERVICIOS PEDAGOGICOS Inc.

El Proyecto Vivamos la Democracia, surgió como respuesta a la continuidad del proceso de educación e institucionalización democrática que se impulsó en el municipio de Haina en 1996 con esa comunidad educativa. El propósito era desarrollar un proceso de educación e institucionalización democrática con los diversos actores que integran la comunidad educativa de San Cristóbal y Haina, que garantice una gestión democrática de los centros educativos, de acuerdo con los propósitos de la transformación curricular como parte del Plan Decenal de Educación.

Las metas eran la integración y orientación de 17 Centros Educativos, la capacitación de 17 directores/as en gestión democrática, apoyo institucional de las diferentes entidades públicas y privadas; formar y acompañar en los procesos de integración a la gestión democrática en los Centros Educativos a directores/as, maestros/as, estudiantes y lograr la participación de las asociaciones de padres, madres y amigos de la escuela, además de utilizar el texto Vivamos la Democracia para la educación.

Como resultado de la ejecución del proyecto se ha logrado que:

- Se integraron al proceso de Vivamos la Democracia más centros educativos del municipio de San Cristóbal de los esperados, se tenía previsto 17 en el proyecto original.
- 17 directores de centros educativos capacitados en gestión escolar descentralizada
- 102 padres y madres entrenados y asesorados en liderazgo democrático para la formación de asociaciones que respondan a la realidad del centro educativo y la comunidad.
- 167 educadores están utilizando la guía Vivamos la Democracia I y II para la educación democrática en las aulas.
- 1416 estudiantes acompañados en el proceso de funcionamiento y/o surgimiento de Consejos de Cursos y estudiantes como espacio para la práctica democrática.
- Se han constituido de forma participativa a Consejos estudiantiles, Equipos docente, Consejos de curso, Asociaciones de padres y Juntas de centro.
- 177 educadores entrenados y asesorados en los procesos de integración en la gestión democrática de los centros educativos y en la participación efectiva en el entrenamiento de los problemas.
- Los educadores se reúnen de forma periódica para evaluar y socializar experiencias, partiendo del uso de la guía Vivamos la Democracia.

El proyecto proporcionó a los beneficiarios/as capacitación, orientación y supervisión en los procesos de educación democrática.

El principal logro de las lecciones aprendidas a juicio de la profesora Susana Doñe están referidos a lo siguiente:

- Las lecciones aprendidas fueron muy buenas, nos han ayudado a todos, tanto a profesores como a estudiantes; ahora los profesores se llevan mejor con los estudiantes, estamos poniendo en práctica la democracia, le damos más participación a los estudiantes; estos son los que toman el papel principal; ahora el profesor habla menos, ahora su papel solo es de facilitar a los estudiantes.
- Los directores ahora son más abiertos, los maestros son más comunicativos, los estudiantes participan más y ejecutan muchas acciones, que realizábamos nosotros los maestros, los estudiantes también han aprendido a reclamar sus derechos y son más responsables.
- La sostenibilidad del proyecto de un proceso de formación tiene que continuar más allá de lo que ha iniciado el proyecto. Como parte de la sostenibilidad y la gestión del proyecto, pensamos que se necesita una oficina que sea de consulta, también necesitamos una biblioteca.
- El proyecto fue bueno porque tuvimos una convocatoria y participaron los alumnos, los profesores, los directores; fue exitoso.
- Hemos aprendido que se debe ser uno mismo para poder asumir con responsabilidad nuestro papel en la comunidad educativa y en la sociedad.
- Nos enseñó a ser responsable y practicar la solidaridad con los demás, para ser líderes y asumir nuestras obligaciones como tal, defender y respetar nuestra familia y a la sociedad. También a ser menos tímidos y a tener más iniciativa.
- Los consejos de cursos nos han servido para participar y ser más solidarios con nuestros/as compañeros/as que tienen problemas en la casa, en la escuela y en la calle.
- Se creó la democracia al interno de las escuelas.

En lo metodológico se implementaron las siguientes innovaciones:

- Los profesores, estudiantes y directores están trabajando juntos.
- Metodología participativa con los padres, madres, pues necesitamos ser más pluralistas.
- Con los estudiantes se usó mucho el campamento, donde pueden aprender la responsabilidad, la democracia, el liderazgo, resolver conflictos sin pelear, hablar con los maestros desde un estado de equidad.
- Una metodología sobre sensibilización en torno a la importancia de practicar los valores democráticos en la vida cotidiana.

# Proyecto de Educación Democrática y Poder Local

## CENTRO CULTURAL POVEDA

El Proyecto Educación Democrática y Poder Local fue concebido para implementar una experiencia conjunta de desarrollo local que favorezca un modelo de gestión territorial y la superación de prácticas culturales autoritarias y excluyentes de determinados sujetos. Se espera contribuir al fortalecimiento de una democracia participativa y constituir una experiencia de construcción y ejercicio del poder local y de autogestión, que se articule a la estructura municipal.

Como resultado de la ejecución del proyecto se ha logrado:

- 250 multiplicadores capacitados en metodología e investigación participativa.
- Dos investigaciones participativas realizadas.
- El 40% de las organizaciones y escuelas involucradas democratizaron sus estructuras.
- El 80% de los multiplicadores han desarrollado la capacidad positiva ante la situación que viven sus comunidades.
- 3,000 personas informadas y sensibilizadas sobre la importancia de la participación de la sociedad civil en los procesos educativos, reformas del Estado y sobre las elecciones municipales.
- Existen dos equipos de coordinación para enfrentar los problemas comunitarios y escolares (Jimaní y La Vega) y seis equipos en Santo Domingo.
- 90 agentes comunitarios capacitados en producción radial y escrita (25 en Jimaní, 25 en La Vega y 40 en Santo Domingo).
- Los grupos metas han incorporado a su trabajo el análisis de la realidad, la planificación y la evaluación participativa.
- Se ha producido un proceso de apertura hacia el consejo y cuestionamiento a los estilos autoritarios tanto en las escuelas como en las organizaciones.
- Elaboración de planes de trabajo conjuntos entre la escuela y la comunidad.

De acuerdo con el criterio de algunos/as beneficiarios/as el proyecto fue positivo porque ayudó a que el ayuntamiento y el alcalde colaboraran con la comunidad para hacer obras comunales que benefician a todos; aprendimos hacer el cabildeo; a negociar con los diferentes estamentos gubernamentales; el síndico era una persona muy centralista pero después del Foro el se abrió más a la comunidad, logramos que el ayuntamiento diera más participación a la comunidad, a través de: Juntas de Vecinos, Asociaciones de Mujeres, Estudiantes, Jóvenes, Instituciones Locales y Amas de Casa.

POVEDA nos enseñó a elaborar proyectos sociales y de infraestructura para poder presentarlos al Ayuntamiento y a otras instituciones que nos puedan ayudar a nivel local. También aprendimos a trabajar en grupo.

Además llegamos a otras comunidades como Limón con proyectos de mantenimiento de agua, luz y la recogida de basura.

Podemos añadir que todas las organizaciones de la comunidad, se reunían en un solo sitio para plantear la problemática existente; los jóvenes también se reunían para aprender que es la democracia, la concertación y todos los procesos que ayudará a la integración con la comunidad.

**Uno de los estudiantes beneficiarios del proceso comenta de la siguiente manera:**

- **Formamos Consejos de Curso, escogemos los Coordinadores, trabajamos con los adolescentes que tienen algún problema y tratamos de ayudarles, ya que ahora somos multiplicadores.**
- **También le enseñamos a los demás que todos tenemos los mismos derechos, existen algunos estudiantes que aún son tímidos, pero están participando y sobresaliendo.**
- **Los maestros y las maestras nos han enseñado a ser más democráticos y a ofrecernos más libertad en la toma de decisiones conjuntas entre nosotros; por otro lado vemos la educación de una manera distinta.**
- **La comunidad en general se benefició ya que todas las asociaciones que funcionan en ella participaron en todo el desarrollo del proceso.**
- **Excelente nosotros aprendimos mucho y logramos mucho, gestionamos becas para que veinte (20) estudiantes fueran a estudiar a Cuba.**
- **Aprendimos a elaborar proyectos sociales, analizarlos en grupo, conseguimos mejorar la calidad del agua y la limpieza.**
- **Conseguimos que el síndico prometiera hacer obras en cada comunidad, también se hizo un centro de alimentación.**
- **Hemos formado líderes en la comunidad y en los cursos de la escuela. Esto ayuda a que los jóvenes no se pierdan las clases, logramos que el síndico se integrara y que así se pudo reclamar las prioridades de la comunidad.**

Las lecciones que aprendimos las podemos resumir en lo siguiente:

- Análisis de la realidad, trabajo en equipo y planificación en conjunto para lograr los resultados.
- La participación, la gestión, responsabilidad, solidaridad, la planificación, cabildeo, trabajar juntos como comunidad.

- Aprendimos a elaborar proyectos -aquí antes de los talleres de POVEDA habían ONG's que no sabían elaborar proyectos.
- Destreza y habilidad para tomar el pulso de la realidad.
- Sujetos con capacidad de incidir en el interior de sus organizaciones a través de la formación y orientación para que estos espacios sean más participativos y democráticos.
- Formación de consejos de curso.

**Sobre las lecciones aprendidas relacionadas con la concertación pública y la articulación tenemos la siguiente opinión:**

- Aprendimos que las autoridades no pueden hacer las cosas como ellos quieren que debemos de concertar porque ya estamos despiertos, somos un pueblo soberano.
- Aprendimos a negociar con el ayuntamiento y gentes del gobierno.
- Presentación de los principales problemas de la comunidad para juntos buscar soluciones.
- Unir esfuerzos con las autoridades locales y gubernamentales para mejorar las condiciones de vida de las comunidades.
- Convenios con el ayuntamiento -conseguimos parques, cisternas, paredes para los parques, etc.- conseguimos que el ayuntamiento se integrara a la comunidad.
- También ahora por acuerdo cada comunidad tiene que tener un regidor a nivel político, hay acuerdos que se están cumpliendo y los partidos se ven en la obligación de asumir sus responsabilidades frente a la comunidad.

**Un elemento muy importante de este proceso es destacar el proceso metodológico que POVEDA impulso:**

- La primera propuesta fue lograr una mayor participación de la sociedad civil en la gestión de la escuela en el proceso educativo.
- La segunda propuesta implementaba una metodología de formación ciudadana, así como también impulsar la organización, la gestión participativa y democrática en los grupos comunitarios y en las escuelas.
- El centro POVEDA ha ido fraguando progresivamente una concepción más global del problema que relaciona democracia, desarrollo integral y derechos humanos. Desde esta perspectiva nos proponemos desarrollar una experiencia conjunta de desarrollo local que favorezca un modelo de gestión territorial y la superación de prácticas culturales autoritarias y excluyentes de determinados sujetos (mujeres, negros, pobres). De esta manera el proyecto provocará el fortalecimiento de una democracia participativa, siendo una experiencia de construcción y ejercicio del poder local y autogestión que articule la estructura municipal. Era un proyecto a 12 meses.

- La propuesta comprendía:

La construcción de sujetos

La construcción colectiva del conocimiento

La gestión democrática y participación

- Una metodología que usamos durante el taller fue que nos dividíamos en grupos y cada grupo podía llevar un drama con el tema que le tocaba.
- La indagación y luego la socialización en grupo.
- El foro integró a toda la comunidad, incluyendo a los funcionarios y después cada cual asumió su rol para resolver los problemas de la comunidad.
- Una metodología que ayudo mucho a los jóvenes del Limón fue que POVEDA nos pagaba los pasajes para que pudiéramos asistir a los talleres.
- La auto reflexión de la situación actual tanto, de la comunidad como del país, de incidir en las decisiones gubernamentales de la comunidad.
- Impulsar campañas para lograr mejorar las instalaciones educativas.

**Para finalizar vamos a concluir con las palabras de dos beneficiarias:**

“Cuando empezamos habían muchos obstáculos porque habían muchas personas que no querían que las cosas cambiaran, que la gente se desarrollara, querían que nos quedáramos callados. Una experiencia importante ha sido la integración, yo ahora me siento muy incomoda tomando decisiones unilaterales, no me gusta tomar decisiones unilaterales porque yo pienso que la integración y la diversidad de opiniones es algo muy importante para construir la democracia. Cuando se va hacer algún trabajo comunitario, siempre busco la mayor participación de los diferentes grupos comunitarios “. Así hablaba la profesora Soledad.

Como líder de los jóvenes tenía ciertas habilidades para resolver problemas, pero era muy tímido, nada mas, pero después de recibir los cursos y conocer más gente empecé a cambiar, me comporto bien en casa, me tienen confianza y los amigos me tienen como si yo fuera un Dios y ellos no quieren que yo me vaya de la comunidad.

## EL TRABAJO DE LOS CAMPESINOS

Por: Juan Castillo

### PRESENTACION

*“Los campesinos ya no nos dejamos arrastrar por nadie, pues mucha gente del campo hoy tienen más sabiduría que la gente del pueblo”.* Esta expresión sale de los labios de una mujer, dirigente campesina de una de las organizaciones que recibieron el apoyo del PID, refleja el impacto que en las organizaciones y líderes campesinos han tenido las actividades de capacitación desarrolladas en el marco de los proyectos que el PID ha auspiciado.

Indudablemente que la recuperación de las experiencias desarrolladas por ACALEN, ADEPE, CAFESA, COCODESI, JUNTAYAQUE, CEPOCS y FEGRUCA, cuyos trabajos están dirigidos por campesinos y campesinas de varias provincias de la región norte del país, reflejan un balance significativamente positivo y marcan un punto de referencia para lo que deben ser los procesos de construcción de ciudadanía, restringidos históricamente a los sujetos urbanos para los cuales existen mayores posibilidades de acceso a los medios de comunicación y a las instancias donde se definen las políticas públicas.

En ese sentido se puede afirmar que la democracia participativa ha entrado en las agendas de las organizaciones campesinas, contribuyendo a levantar la autoestima colectiva y haciéndolos cada vez más conscientes de sus derechos y deberes como ciudadanos y ciudadanas.

El proceso, además ha servido de aprendizaje para quienes hemos realizado la labor de investigación, pues se ha tenido la oportunidad de conocer directamente de los actores involucrados, su propia historia, así como también la manera en que esta iniciativa ha influido en sus organizaciones, en sus familias y en los propios individuos, propiciando en ellos cambios en cuanto a las prácticas tradicionales y en las conductas de las personas involucradas.

De las experiencias estudiadas se pueden extraer importantes aprendizajes y lecciones, entre las cuales se pueden señalar las siguientes: la redefinición del rol de la mujer en la construcción de la democracia y el desarrollo local; que la capacitación no puede ser parte exclusiva de un proyecto, sino que la misma debe permear todos los momentos de la vida institucional; en ese contexto también se resalta que las comunidades están en capacidad de diagnosticar y priorizar sus necesidades y que las autoridades pueden cambiar de actitud siempre y cuando se les hagan planteamientos bien sustentados y se persevera en la búsqueda de solución a los problemas.

En resumen, se puede afirmar objetivamente, que cuando menos en estas instituciones las acciones de capacitación democrática han establecido un punto de referencia que marca un antes y un después, lo cual nos hace sentir comprometidos a todos los que hemos estado apostando por una democracia en donde los ciudadanos y ciudadanas sean los actores fundamentales.

**RECUPERACIÓN DE EXPERIENCIA**  
**CONSEJO COMUNITARIO DE DESARROLLO DE LA SIERRA**  
**COCODESI**

Si no concertamos pactos y alianzas con otras instituciones y sectores de la sociedad no hay posibilidad de producir un impacto relevante en el trabajo con las comunidades.  
Antonio González, Directivo de COCODESI

### **1. Presentación de la institución**

El Consejo Comunitario de Desarrollo de la Sierra (COCODESI), es una organización sin fines de lucro que agrupa los habitantes de las diversas comunidades de la sierra, veinticinco en total, a fin de aunar esfuerzos para elevar los niveles de vida de estas comunidades.

Las acciones de COCODESI se realizan sobre la base de un plan que comprende cinco programas como son: promoción social, abastecimiento de agua potable a través de un acueducto comunitario, apoyo agrícola, préstamos mediante un fondo rotatorio y salud.

Para hacer más equitativo el alcance de estos programas COCODESI se ha estructurado en Comités de Base, los que se constituyen en función de uno por comunidad.

Tiene como instancias de dirección la Junta Directiva y el Consejo de Dirección ampliado, ambos estamentos son escogidos por la Asamblea General que es el máximo organismo de dirección.

### **2. Resumen del Proyecto**

COCODESI ha implementado hasta la fecha tres proyectos con el financiamiento del PID, siendo el propósito de estos el "fortalecimiento interno de las organizaciones, incorporar los grupos al proceso de desarrollo comunitario, promover la descentralización municipal y la implementación de cabildos abiertos en los municipios de San José de las Matas y Jánico".

El primer proyecto comprendió la ejecución de un programa de capacitación en liderazgo y fortalecimiento interno de las veintiuna organizaciones que forman parte de COCODESI. La segunda propuesta consistió en desarrollar un proceso de promoción de la descentralización en el ámbito municipal de Jánico y San José de las Matas.

En cambio, el tercer proyecto persigue institucionalizar la práctica de los cabildos abiertos y el rol de los comités de enlace comunitario municipal.

### **3. Actores del Proceso**

Los actores principales son fundamentalmente tres, siendo el más importante el que comprende el agrupamiento de todos/as líderes comunitarios de la zona, seguido por las mujeres organizadas y las

autoridades locales, es decir, los síndicos, regidores y funcionarios de los ayuntamientos de San José de las Matas y Jánico, así como otras autoridades del gobierno que tengan sus oficinas en la localidad.

- **Rol de los actores del proceso**

En la dinámica social de estas comunidades, los líderes comunitarios han dejado de ser simples animadores de sus respectivos grupos, pasando a convertirse en promotores de la democracia y la participación comunitaria en la solución de sus propios problemas, en coordinación con las autoridades locales.

Las mujeres en cambio han pasado de las actividades puramente hogareñas a insertarse en las organizaciones existentes y a crear otras agrupaciones, lo que ha traído la integración de muchas de ellas a la dirección de los grupos y al equipo de promotoras sociales.

Las autoridades locales han asumido la política de promover la participación a través de la práctica de cabildos abiertos y consulta a la ciudadanía para satisfacer las necesidades que plantean los líderes comunitarios y las mujeres organizadas.

- **Actor más importante**

Los líderes comunitarios y campesinos son los actores más importantes en el desarrollo del proceso, ya que estos están diseminados por toda la sierra promoviendo el despertar de la conciencia ciudadana y el derecho de la población a participar en la solución de los problemas colectivos en la gestión pública local.

- **Exitos alcanzados**

Durante el trayecto recorrido con estos tres proyectos se han obtenido logros significativos, para nuestra institución, las organizaciones beneficiarias y para las comunidades de la sierra; entre los mismos podemos mencionar los siguientes:

- Sometimiento por parte de las comunidades de propuestas al concejo de regidores de ambos municipios para que estos incluyan en el presupuesto del año 2001, la solución de varias necesidades priorizadas por estos con anterioridad.
- Escogencia del alcalde pedáneo de la comunidad de "Loma de los Palos" de manera participativa, con el concurso y el voto de cerca de noventa por ciento de las familias de esa zona.
- Reactivación del Consejo Local de Desarrollo en Loma de los Palos.
- Elaboración de los estatutos de las Juntas de Vecinos, respetando la independencia de cada una, esta acción contribuyó a romper con la manipulación política de algunos funcionarios locales que pretendían imponerle unos reglamentos amañados.
- Redefinir el rol de la mujer en la construcción de la democracia y el desarrollo local.
- En esta institución serrana se ha producido un salto en la forma de hacer las actividades y además se le ha dado una dimensión humana a la dinámica del desarrollo de su localidad.

#### **4. Lecciones aprendidas**

La implementación de estos proyectos con el PID, nos han permitido asumir una conducta de trabajo sustentada en la autoridad y las alianzas con otras instituciones y personas, lo que en nuestro caso ha contribuido a reducir el costo de las actividades de los proyectos y actividades que se realizan en COCODESI.

Que se puede llegar a otras comunidades y extender los alcances del proceso.

Que la capacitación no puede ser parte exclusiva de un proyecto, sino que debe permear todos los momentos de la vida institucional.

**Que la integración de la mujer a los procesos de desarrollo de las comunidades tienen que estar acompañados de la incorporación de éstas al mercado laboral.**

Que para que la democracia funcione en el seno de nuestras instituciones, deben elaborarse reglamentos claros y definir con precisión los mecanismos que garanticen la democratización de las mismas.

Que las comunidades están en capacidad de diagnosticar y priorizar sus necesidades.

Que las autoridades pueden cambiar de actitud si se les hacen planteamientos bien elaborados y se persevera en las exigencias hechas.

Que si se demuestra a las autoridades que nosotros somos sus aliados y queremos trabajar junto a ellos, las necesidades comunitarias tienen mayores perspectivas de solución.

#### **5. Innovaciones metodológicas**

Aunque en este proceso no existan innovaciones considerables para ser replicadas en otros espacios, entendemos que la priorización de necesidades y su posterior sometimiento a los Concejos de Regidores de ambos municipios, se puede considerar, por lo menos internamente, como una novedad metodológica.

**RECUPERACIÓN DE EXPERIENCIA  
FEDERACIÓN DE GRUPOS CAMPESINOS, INC.  
FEGRUCA**

Las amas de casa se convirtieron en organizadoras de las mujeres de la localidad al tiempo de promover la equidad de género. Inocencio Martínez, Directivo de FEGRUCA

### **1. Presentación de la Institución:**

La Federación de Grupos Campesinos (FEGRUCA), es una organización campesina, sin fines de lucro que agrupa y/o organiza a los agricultores y amas de casas de las comunidades urbanas y rurales del distrito municipal de José Contreras, Villa Trina, Provincia Espaillat, República Dominicana.

Esta institución fue incorporada mediante la Ley 520 de 1920 sobre Asociaciones sin fines de lucro, con el decreto No. 2888 del 25 de noviembre del 1981.

FEGRUCA tiene como objetivo fundamental elevar el nivel de vida de las familias, compañeros y compañeras de la zona de Villa Trina. El campo de acción se enmarca en las siguientes áreas: reivindicativo, servicios, económico, orientación, social, asesoramiento, cultural y capacitación. Los propósitos de FEGRUCA son además desarrollar una auténtica conciencia de clase campesina para actuar con madurez e independencia.

**En la actualidad la institución está ejecutando los siguientes proyectos:** Cooperativa, crianza de animales, siembra de árboles frutales y maderables, viveros para abastecer a los afiliados, agricultura sostenible, cooperación técnica del Plan Nagua y el Cuerpo de Paz y formación de líderes con el auspicio del PID-PUCMM-AID.

### **2. Resumen Ejecutivo del Proyecto**

FEGRUCA ha tenido tres proyectos con el financiamiento del PID, incluyendo el que se desarrolla en la actualidad.

Educación Ciudadana es el primer proyecto, benefició directamente unos 105 líderes de la zona produciendo en estos y en sus organizaciones algunos cambios de actitud, vía la aplicación de los valores democráticos.

La implementación de una segunda propuesta conduce a la priorización de las necesidades y la formulación de una agenda municipal de desarrollo de José Contreras, Villa Trina.

La implementación del tercer proyecto: "Participación Municipal Democrática" nos plantea el afianzamiento de la conceptualización democrática de los líderes de las organizaciones beneficiarias, intensificando la interrelación de los líderes con las autoridades locales y tratando de definir un conjunto de mecanismos de acción que faciliten la relación entre ambos sectores.

Los tres proyectos han tenido como beneficiarios claves fundamentales los líderes de las 45 agrupaciones

que están afiliadas a FEGRUCA y a las autoridades locales, así como a los alcaldes pedáneos.

### **3. Actores Involucrados en el Proceso**

En el desarrollo de este proceso se han involucrado varios actores teniendo como los más importantes a los campesinos, los jóvenes y las amas de casas. Además, a las juntas de vecinos, las autoridades locales y provinciales y los estudiantes. Las autoridades locales entran a la dinámica del proceso de manera directa en el tercer proyecto "Participación Municipal Democrática".

#### **Rol de los Actores**

- En principio estos actores jugaron un rol de receptores y en la medida en que el proceso de capacitación se fue desarrollando se produjo un cambio en cuanto al papel de cada uno de estos; por ejemplo:
- Los jóvenes se transformaron en promotores directos de los valores democráticos vía los grupos teatrales.
- Los campesinos agrícolas asumieron el rol de promover el involucramiento de los productores campesinos en el desarrollo de los procesos sociales, económicos y políticos de Villa Trina.
- Las amas de casa jugaron un papel preponderante organizando y promoviendo la equidad de género.

Se destaca también el involucramiento de las autoridades locales como un actor fundamental del proceso, las cuales promueven la relación con los/as líderes comunitarios y la apertura que hace más transparente el manejo administrativo y político del gobierno local. Esto da inicio al proceso de solucionar los problemas de las comunidades contando con la participación de las comunidades junto a las autoridades.

### **4. Lecciones aprendidas**

- Si estamos organizados tendremos mayores potencialidades para exigir nuestros derechos y cumplir con los deberes que nos corresponden como ciudadanos y ciudadanas, garantizando un desarrollo armónico de nuestras comunidades.
- Que los niños/as y adolescentes tienen derechos que los padres y madres debemos respetarles en la casa y cualquier otro lugar.
- Las opiniones de los demás tienen tanto valor como las nuestras, por tanto tenemos que considerar las demás a la hora de tomar las decisiones.
- Que nuestros derechos terminan donde comienzan los derechos de las otras personas.
- Valora la importancia de la interrelación con otras organizaciones, pues de esa forma se potencia el trabajo y se obtienen mejores resultados.

- El hacer los trabajos en equipo produce más y mejores resultados para la organización y las comunidades; por eso se dispone de un equipo técnico permanente en la institución.
- Que la mujer debe participar en los procesos de desarrollo de nuestra localidad en igualdad de condiciones con el hombre; esto ha originado que después de 20 años como institución por primera vez tenemos una mujer como Secretaria General, y que la mayoría de las personas que componen la directiva de FEGRUCA son mujeres.
- Hemos aprendido a negociar con otras instituciones, lo que implica desarrollar la capacidad de ceder posiciones para potenciar otras acciones más importantes para el éxito del proceso.
- Que debe existir mayor comunicación entre los grupos como base fundamental de la solidaridad. El comunicarnos nos permite socializar nuestras experiencias con los demás y conocer otras experiencias exitosas.
- Que debemos exigir nuestros derechos con altura y desarrollar capacidad propositiva.
- **Logros del proceso**
  - La Federación de Grupos Campesinos (FEGRUCA), podría decirse que ha dado un gran salto cualitativo en el trabajo de capacitación y promoción social, además en esta se dio un cambio en su administración y dirección; del manejo artesanal, pasa a la contabilidad organizada, así como su sistema de dirección y el acceso a nuevas formas de financiamiento, potenciada a partir de esta iniciativa.
  - Realización de un diagnóstico de necesidades comunitarias que nos permitió hacer posteriormente una priorización de las mismas.
  - Formación de un grupo de teatro compuesto por jóvenes estudiantes los cuales tienen como objetivo promover los valores democráticos.
  - Constitución del Consejo Distrital de Desarrollo que tendrá como misión consensual entre los diferentes sectores las acciones a emprender para lograr un mejor nivel de vida.
  - La aprobación de los reglamentos del Consejo Distrital de Desarrollo en una Asamblea Comunitaria con más de trescientas personas de las comunidades de Villa Trina.

- **Innovación metodológica**

Metodológicamente FEGRUCA asumió la realización de un conjunto de Asambleas Comunitarias para diagnosticar y priorizar las necesidades que afectan al Distrito Municipal en su conjunto.

Este método nos permitió tener en la actualidad un diagnóstico de las necesidades facilitándonos la labor de formulación de propuestas de solución de las mismas y gestionar nuevos proyectos en diferentes ámbitos.

## RECUPERACION DE LA EXPERIENCIA DE ACALEN

Los campesinos ya no nos dejamos arrastrar por nadie, pues mucha gente del campo hoy tienen más sabiduría que la gente del pueblo. Lucila Polanco, Dirigente Campesina de ACALEN

### 1. Presentación de la Institución

La Asociación Central de Agricultores Luz y Esperanza de Nagua, Inc. (ACALEN), es una federación campesina que surge en el año 1977. Tiene como principal actividad organizar los campesinos y educarlos. Además, se proponen acompañar a las asociaciones miembros en el proceso de desarrollo institucional, de manera que estos estén en mejores condiciones para la implementación de proyectos de carácter productivo.

Esta entidad está ubicada en la provincia María Trinidad Sánchez; la misma está organizada en asociaciones que forman la asamblea general, la cual elige el consejo de administración que es el órgano encargado de conducir cotidianamente la institución. Tiene además un consejo de disciplina y un consejo de vigilancia.

En su trayectoria ha tenido períodos de crisis que ha podido enfrentar y superar, continuando con la ejecución de proyectos en beneficio de los asociados, prestando especial atención a las áreas de la producción y comercialización de productos agrícolas.

### 2. Resumen Ejecutivo del Proyecto

El proyecto denominado *“Fortalecimiento del Liderazgo Democrático en la provincia María Trinidad Sánchez”*, fue desarrollado en los diferentes municipios de la provincia y permitió incorporar campesinos/as, mujeres, jóvenes, maestros, líderes estudiantiles, líderes religiosos y dirigentes de ONGs vinculados a ACALEN.

El mismo se localizó en la provincia María Trinidad Sánchez, en los municipios de: Nagua, Cabrera, El Factor, Río San Juan y de la provincia Duarte, los municipios Castillo y Pimentel.

El proyecto se propuso profundizar los aspectos relacionados con la democracia participativa, la aplicación al interior de los grupos de una práctica democrática y participativa y la conformación de un “Mecanismo de Coordinación Inter-grupal”, que garantiza la participación conjunta de los grupos y la sociedad civil en la solución de los problemas municipales a través de cabildos abiertos.

Además, involucrar las organizaciones comunitarias y la sociedad civil, líderes religiosos y estudiantiles, en los procedimientos y prácticas democráticas para los procesos de toma de decisiones, asumiendo el compromiso de promover sus contenidos al interior de los grupos beneficiarios.

### 3. Actores involucrados en el proceso

Los principales actores involucrados en el proyecto fueron las organizaciones comunitarias, grupos y líderes juveniles y religiosos, las asociaciones, federaciones, ONG's. También participan como beneficiarios

sacerdotes, diáconos, animadores y pastores evangélicos, con la finalidad de instituir la práctica de los cabildos abiertos y la participación de los líderes en los procesos democráticos, como sociedad cristiana que funciona en las iglesias de las comunidades y municipios.

#### **4. El rol de actores**

Como se aprecia, los actores involucrados en el proceso fueron de diversa naturaleza, sin embargo, entre ellos, se destacaron unos más que otros, como es el caso de los líderes campesinos de las organizaciones que integran ACALEN, los líderes religiosos pertenecientes a iglesias de diferentes denominaciones, así como los jóvenes pertenecientes a los Consejos Estudiantiles organizados en los diferentes liceos y escuelas de la provincia.

Según refieren las personas consultadas un elemento que debe resaltarse es el de que los líderes campesinos jugaron un importante rol, lo cual se expresa en una mayor integración en los procesos de coordinación intergrupala.

Otro actor que ha jugado un papel novedoso lo constituyen los líderes religiosos, quienes se han incorporado como agentes multiplicadores de los conocimientos y experiencias adquiridos en el proyecto.

El cambio ha sido tan significativo, según comentan los entrevistados, que se nota en el desenvolvimiento de los líderes en las actividades cotidianas de las organizaciones, hasta el punto de quedarse sorprendidos cuando escuchan uno de los beneficiarios exponiendo un tema.

#### **5. Principales logros del proyecto**

Entre los principales logros del proyecto se pueden destacar los siguientes:

- Levantar la autoestima de los hombres y mujeres del campo, pues antes se creían menos que los de la ciudad y el proyecto los educó para que se sientan igual que los demás.
- Se ha iniciado un proceso de renovación del liderazgo de las organizaciones sociales que han participado en el proyecto; en años anteriores un líder de una organización pasaba 4 ó 5 años siendo presidente y eso comienza a cambiar.
- Coordinación intergrupala al interior de las comunidades con problemas afines para ayudarlos a visualizar sus necesidades y canalizar la solución de éstas.
- Que la gente conozca el funcionamiento y estructura de un ayuntamiento y del Estado en sentido general, de manera que hoy pueden orientar mejor sus exigencias a las autoridades competentes.
- La gente ha perdido el temor de expresar sus opiniones sobre temas políticos; en ese sentido se ha despertado su interés por conocer el funcionamiento del Estado en todos sus niveles.

#### **6. Lecciones Aprendidas**

Entre las principales lecciones que arroja este proceso de capacitación democrática están las siguientes:

- Aunque termine el proyecto no terminan los procesos en las comunidades y no terminan las acciones que hay que emprender con miras a fortalecer la democracia en nuestras comunidades.
- La importancia del papel de la juventud en la sociedad, fue una de las principales conclusiones del proyecto, entendiendo que en la juventud descansa el futuro de la sociedad.
- Es necesario formar líderes más democráticos en los grupos, que comprendan que su papel es facilitar la participación y no aplastar a los demás con sus posiciones.
- Los procesos educativos son lentos, no se aprenden en un curso ni en una temporada, pero en estos tres años este proyecto le ha abierto los ojos a la gente, se le ha creado un interés, lo que hará más fácil que otros proyectos calen más fácil en las comunidades.
- Coordinación intergrupual: esta se hacía reuniendo una serie de comunidades ubicadas en una misma zona, con problemas y necesidades afines. Se reunían los líderes de estas comunidades y consensuaban los problemas; luego se pasaba a priorizarlos y se identificaban las instancias del Estado responsables de darle respuestas a estas problemáticas.
- Los talleres de capacitación permitieron comprender no sólo conceptos generales sobre la democracia, sino también comprendimos el papel del padre, la madre, la familia, etc., lo que la mujer debe ser y lo que ha sido.

## **7. Innovación Metodológica**

La metodología que se aplicó en la ejecución del proyecto, fue proactiva y dinámica, basada en los intercambios, discusiones y trabajos en grupos. Como aspectos relevantes están los siguientes:

- La transferencia de experiencias a lo interno de sus respectivas organizaciones, por parte de los beneficiarios que participaban en las actividades de capacitación. Por ejemplo, un beneficiario que se capacitó en cinco talleres al inicio del proyecto debía asumir un compromiso con la institución de ir a su grupo y explicar los conocimientos adquiridos para que sean aprovechados por otros miembros de su organización.
- Involucrar sectores muy determinantes en la sociedad dominicana, como es el caso de los líderes religiosos, lo cual tendrá un impacto a largo plazo.

## RECUPERACION DE LA EXPERIENCIA DE ADEPE

la comunicación comunidad-ayuntamiento y viceversa se dio en una doble dirección, pues abrir estos canales de comunicación ha facilitado la solución de los problemas de las comunidades. Dorka Barcácel, Directora Ejecutiva de ADEPE

### 1. Presentación de la Institución

La Asociación para el Desarrollo de la Provincia Espaillat, INC, (ADEPE), es una institución sin fines de lucro, creada por el Decreto No. 911, del año 1975, cuya misión se materializa a través de la ejecución de programas de desarrollo asociados a los sectores: agropecuarios, agroforestales, financiamiento, transferencia de tecnología, asesoría, capacitación y en la canalización de servicios comunitarios.

La estructura de ADEPE está conformada por la Asamblea General, integrada por 121 personas, que aportan trabajo no remunerado. En el aspecto funcional-operativo se rige por una Junta de Directores (no remunerada), compuesta por 15 miembros y 10 suplentes, los cuales son electos por la Asamblea General, siguiendo lo normado en sus estatutos. La división de responsabilidades es realizada por 10 Comisiones de trabajo.

Las ejecutorias descansan en un equipo técnico, con una Dirección Ejecutiva, que constituye el puente entre la Junta de Directores y los programas que ejecuta la institución.

### 2. Resumen Ejecutivo del Proyecto

Desde el 1995 ADEPE ha implementado tres proyectos con el PID. Estas iniciativas se inscriben en el ámbito de promover la acción ciudadana a través de la práctica de los valores democráticos.

El primer proyecto benefició 156 líderes comunitarios de 73 asociaciones de base y se concentró en la identificación colectiva de problemas para elaborar una agenda local de prioridades. En la segunda propuesta se plantea reforzar el trabajo iniciado con la primera iniciativa y agregar el componente de adiestramiento electoral en los municipios de Moca y José Contreras.

La tercera propuesta, estuvo dirigida a fortalecer la estructura organizativa de las 80 asociaciones existentes en la cuenca del Río de Jamao capacitándolos en planificación estratégica y autogestión comunitaria. Más de 300 líderes comunitarios y autoridades municipales serán el puente entre la sociedad civil y cabildos abiertos y se formularán dos propuestas para la solución concensuada de los problemas priorizados en los proyectos anteriores.

### 3. Actores involucrados en el proceso

Las personas entrevistadas, luego de una pausada reflexión, mencionaron entre los actores principales los siguientes: asociaciones de las comunidades, jóvenes, niños, hombres y mujeres, autoridades locales (sindicos, regidores, alcaldes pedáneos) y las comunidades.

#### **4. Rol de los actores**

La diversidad de actores nos hace pensar, también en los distintos roles de estos en el contexto donde estaba llamado a impactar e incidir el proyecto; se trata primero de proveerlo de herramientas teórico-metodológicas básicas que le permitiera a los líderes conocer lo que es ayuntamiento, cabildos abiertos y otros temas vinculados con la municipalidad.

Además de eso; el rol de estos consistía en llevar a la práctica los conocimientos adquiridos, de manera que pudiera lograrse una relación más estrecha entre las autoridades locales y las comunidades, esto implica que los sujetos involucrados en el proceso deben conocer la función del ayuntamiento, del síndico y los regidores para que la comunicación resulte más fluida y se pueda lograr el consenso necesario y los acuerdos que hagan posible unas relaciones más armoniosas entre las comunidades y las autoridades.

Eso trae consigo una mayor responsabilidad ciudadana y un compromiso de parte de los actores involucrados, en cuanto a exigir el respeto de sus derechos como ciudadanos, de ahí la importancia de la participación en los espacios donde se toman las decisiones a nivel local.

Esta breve panorámica nos permite llegar a considerar que el rol de los actores está determinado por la formación adquirida en las actividades de capacitación. Estas contribuyeron a la conformación de sus actitudes y su comportamiento en la comunidad, en su grupo y en el ámbito municipal.

En conclusión, a partir de este proceso, de acuerdo con lo señalado anteriormente, los actores asumieron un papel más activo en cuanto a la participación, el reclamo de sus reivindicaciones, exigir sus derechos y cumplir con sus deberes como ciudadanos.

#### **5. Principales Logros**

Los logros del proyecto se pueden resumir en resultados tangibles, los cuales se expresan en la práctica cotidiana de los grupos y en las acciones de los actores principales referidas al ámbito cognoscitivo y las propias actitudes.

Entre los aspectos que sirvieron de puntales para el cambio de los sujetos involucrados en el proceso podemos señalar los siguientes: los talleres de capacitación, el monitoreo adecuado y la sistemática evaluación de las actividades se consideran como los factores claves de los avances que se lograron durante el proceso.

Al inicio del programa los beneficiarios no conocían sobre la función del gobierno local y que son los regidores; esa realidad cambió significativamente.

En esta experiencia se destaca el esfuerzo dirigido a aprovechar al máximo los recursos humanos y económicos, lo cual tiene su explicación en la práctica de capacitar a las personas para que se conviertan en multiplicadores de los conocimientos, para que los mismos sean compartidos por los grupos. Ese hecho debemos consignarlo como una contribución a la sostenibilidad de las organizaciones y un factor favorable al desarrollo comunitario.

Por otro lado se ha logrado mejorar la participación y el ejercicio de los derechos para demandar y reclamar la solución de los problemas.

A esto se agrega la elaboración de un mapa de necesidades; este instrumento facilitó que pudieran canalizar y cubrir prioridades contando con la intervención de las autoridades locales.

Otro elemento que contribuyó con el impacto del proyecto hacia las comunidades tiene que ver con el ambiente de diálogo y concertación que se generó; el mismo sirvió de soporte al conjunto de acciones orientadas a fortalecer la práctica democrática.

También se considera como logro, el nivel de sensibilización que alcanzaron las autoridades en cuanto a conocer su rol y su función en el marco de lo que son sus competencias y sus atribuciones legales.

La unificación de las organizaciones tomando como base un programa de trabajo y propósitos comunes se consideró como la vía adecuada para lograr el desarrollo de las comunidades.

La mujer ha asumido un rol más proactivo, entendiendo que sus acciones no deben limitarse a ser solamente ama de casa, por lo que han hecho un compromiso con sus comunidades de estar al frente de sus organizaciones.

Dentro de los logros se encuentran el surgimiento de nuevas organizaciones y las que existen se han unificado y fortalecido desde el punto de vista institucional.

Algo que tiene mucho peso para el liderazgo de la zona es que luego de concluido el proceso de capacitación, han estado socializando la experiencia en organizaciones que no participaron al principio.

En el contexto de esta experiencia se desataron procesos de concertación, lo que a su vez se convierten en gestiones que asumen el carácter de consorcio; citan el caso concreto del Comité de Manejo de la Cuenca del Río Jmao, el cual está integrado por las agrupaciones de la zona, además cuenta con el apoyo de instituciones públicas y privadas, logrando además, la incorporación legal de este Comité, lo cual le da personería jurídica propia.

## **6. Innovaciones metodológicas**

En cuanto a innovaciones metodológicas se considera la incorporación de la cultura campesina, especialmente las manifestaciones socioculturales ligadas al folclor de la zona, lo cual vino a enriquecer los cursos con la inclusión de las prácticas culturales campesinas como décimas, cantos populares, música de palo; entre otros.

Las décimas y las expresiones folklóricas sirvieron como vehículo para motivar e incrementar el interés por el tema de la democracia, pues se pudo comprobar que a través ese medio se hace más asequible al pueblo. Además sirvió como vivencia para recordar el tiempo pasado, lo que permitió la integración de las personas mayores y los mismos jóvenes quienes se sintieron convocados a este proceso democrático y participativo.

## RECUPERACIÓN DE EXPERIENCIA CAFESA

El proyecto nos ha facilitado el desarrollo como campesinos y también como miembros de una familia, como madres y como padres, lo cual es una tarea muy difícil de llevar y si uno no tiene conocimientos, es todavía más difícil. Carmen Linda Amarante, Club de Amas de Casa Unión y Progreso de Paso Hondo, Salcedo.

### 1. Presentación de la Institución

Campesinos Federados de Salcedo (CAFESA), surge en el 1978, con la iniciativa de la Parroquia de San Juan Evangelista y asesorada por Acción Social de Santiago. Su nombre original fue Promoción Campesina de Salcedo (PROCASA). Esta entidad nace en virtud de la necesidad de organizarse que tenían los campesinos de la zona.

CAFESA desde su inicio ha orientado sus acciones hacia el fortalecimiento integral de la familia campesina, considerada en el aspecto económico, así como su formación en el contexto de persona humana, con la idea de aportar para la construcción de las comunidades.

La capacitación en materia de construcción de nueva ciudadanía y el fortalecimiento institucional es uno de los ejes fuertes del trabajo que realiza; para desarrollar estos componentes cuentan con proyectos puntuales, los cuales abordan esta temática, incluyendo el del PID.

### 2. Resumen Ejecutivo del Proyecto

El primer proyecto desarrollado por CAFESA estuvo sustentado en un proceso de capacitación en prácticas democráticas de dirección, toma de decisiones, la democracia al interior de los grupos y lo relativo al papel de la mujer en la sociedad. Además, quedó en funcionamiento una estructura de planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos sociales.

La segunda propuesta estaba orientada al fortalecimiento de los valores y prácticas democráticas de las organizaciones campesinas e incorporarlas a las instituciones, autoridades municipales y provinciales, así como a la ciudadanía, con el propósito de que contribuyan a la identificación y la búsqueda de alternativas de solución a los problemas comunitarios de una forma participativa.

En esta tercera fase, la cual se denominó "Democracia y Desarrollo Municipal", se pretende incrementar el liderazgo de CAFESA, a través de estrategias de planificación que permitan articular propuestas para buscar respuestas a la problemática rural identificada; igualmente se procura institucionalizar con un nivel adecuado de equidad los procesos de municipalidad en la zona rural con la participación de las autoridades, gobierno local, representantes de partidos políticos y comunidades, mediante la aplicación de estrategias que aseguren la sostenibilidad del proceso democrático en las organizaciones y en las comunidades.

El proyecto contempla un componente sobre integración familiar, para lo cual se ha iniciado un programa de

culturización democrática familiar. Se plantea además, un proceso educativo respecto a la importancia de la puesta en práctica de los distritos electorales.

### **3. Principales actores del Proyecto**

Entre los actores principales del proceso podemos distinguir a los líderes comunitarios y campesinos, las mujeres organizadas, así como también las autoridades locales, principalmente del ayuntamiento.

Hacia los campesinos se han dirigido las acciones más importantes de esta iniciativa. En su momento, también se tomaron en cuenta a los candidatos de los partidos políticos, particularmente en el contexto de las elecciones.

### **4. Rol de los actores**

En sentido general los/las actores asumieron un rol acorde con la realidad particular y actuaron como sujetos conscientes de sus compromisos de llevar hacia delante la mejoría de sus comunidades.

La conformación de una conciencia ciudadana en los sujetos para demandar y participar en el proceso de construcción de la democracia en el ámbito local, se valora como uno de los roles principales de los actores claves (líderes comunitarios, campesinos/as, mujeres y autoridades).

La participación de la mujer en la toma de decisiones a nivel de la familia, asumen el concepto y la práctica de la democracia, es decir desde el ámbito del hogar y luego comparten esa experiencia con los grupos y así contribuyen con la consolidación institucional de los mismos mediante la elaboración de estatutos, confección de agenda, actas y contabilidad organizada.

En cuanto a los campesinos, estos a partir de este proyecto, asumen sus derechos civiles y políticos; con más responsabilidad partiendo del dónde y cómo canalizar sus reivindicaciones. Así, también, intervienen en espacios como Cabildos Abiertos, donde ponen de manifiesto los conocimientos adquiridos en el programa de capacitación, sobre el papel y la función del síndico y los regidores en estos mecanismos de participación.

### **5. Logros**

- Se creó un clima de confianza, el cual trajo consigo un aumento del interés por compartir con los/las compañeros/as de los grupos. La educación del campesino aplicando criterios de flexibilidad ha contribuido a la formación integral del sujeto; eso se expresa en el fortalecimiento de la autoestima.
- Así mismo mejoraron su capacidad para manejar la institución; igualmente lograron una significativa mejoría de los recursos humanos con la formación de un equipo con habilidades y conocimientos sobre veterinaria.
- La formación de los promotores, orientado por la línea de reproducir lo aprendido en su comunidad y llevar la experiencia a los grupos, contribuyó significativamente con el desarrollo de habilidades para enfrentar los problemas, pero además queda un equipo de multiplicadores con las herramientas básicas y la capacidad técnica para continuar prestando servicio a la institución, lo que asegura la sostenibilidad del proceso.

- Las jornadas causaron impacto tanto al interior de la institución como en los beneficiarios, entre ellas “El Valor de mi Voto” y El Municipio que Queremos”, pues sirvieron de plataforma para el fomento de una conciencia ciudadana responsable y coherente con la realidad de la zona de influencia de CAFESA.
- Aprendieron temas nuevos como el orden parlamentario, el cual resulta útil para ordenar y planificar mejor las reuniones y asambleas, garantizando que estas pasaran a ser más dinámicas y participativas; del mismo modo desarrollaron capacidad para dirigir y organizar en su grupo, tal es el caso de uno de ellos que después de su participación en los cursos pasó a ocupar la presidencia de CAFESA.
- Esta institución desarrolló su capacidad para concertar acuerdos con organizaciones e instituciones públicas (Secretaría de Agricultura, Secretaría de Educación, candidatos de los partidos políticos, ADEPE, ASOPRODESA, entre otros ).
- Los campesinos asumen un rol más activo a partir de este momento, como se comprueba en el hecho de que los tres últimos presidentes de CAFESA surgen de estos grupos. En ese sentido el proyecto sirve de plataforma para educar en los valores ciudadanos y la participación.
- 80% de los grupos son mujeres; no tenían la facilidad y responsabilidad de salir y participar antes del PID, ahora se produce un incremento de la participación de las mujeres porque se da un empoderamiento del valor de la equidad de género, esta situación trae como resultado que la mayor parte del Consejo Directivo de CAFESA son mujeres y tienen un equipo de trabajo en el tema de género.

## 6. Lecciones aprendidas del proceso

El desarrollo de este proceso nos ha dejado importantes lecciones, hasta el extremo de que los directivos y participantes consideran que la capacitación tiene dos momentos, antes y después del PID. Antes era pasiva e indiferente. A partir de 1997, nos encaminamos a la realización de acciones orientadas al desarrollo institucional y la promoción de la democracia, lo que marca significativamente un giro sustancial en la dinámica institucional de CAFESA.

Otros aspectos considerados como lecciones importantes en el proceso son las siguientes:

- Valorar la importancia de la educación para asegurar el éxito del proyecto; en cuanto al desarrollo de las comunidades, el fortalecimiento de la práctica democrática y la consolidación de las organizaciones comunitarias.
- Que los acuerdos deben cumplirse en base a la equidad de lo pactado y al consenso que puedan lograr las instituciones para resolver los problemas y necesidades. Las instituciones se fortalecen cuando los acuerdos se llevan bien.
- Que la elección periódica de la dirección de una organización es una herramienta esencial de la construcción de una cultura democrática
- Que la democracia es una práctica cotidiana que debe comenzar por la familia y continuar en todos los niveles organizativos de la sociedad.

## **7. Innovación metodológica**

Las innovaciones metodológicas en el trabajo con las comunidades, especialmente el método de análisis FODA. Para CAFESA constituye una novedad, pues antes no lo conocían y ahora manejan este instrumento para diagnosticar la realidad.

Otra novedad a considerar es el diagnóstico participativo para conocer las necesidades de las comunidades y luego, se conforma un mecanismo para la negociación y lograr el consenso, para posteriormente, presentarlo a las autoridades.

Además, incorporan a la institución la planificación estratégica. Esto ha dado origen a un plan estratégico diseñado para un período de cinco años.

En estos tres aspectos se sintetizan lo que son las innovaciones metodológicas y las mismas constituyen puntales claves de los aportes del proyecto a la consolidación de la gestión de CAFESA.

## RECUPERACION DE EXPERIENCIA JUNTAYAQUE

La mujer está decidida a ser alguien importante en la comunidad y ya tiene bien definidos sus objetivos.  
Milagros Rosado, Dirigente de JUNTAYAQUE

### 1. Presentación de la Institución

JUNTAYAQUE es una coalición de asociaciones campesinas y de pobladores rurales de la Cuenca Alta del río Yaque del Norte, en el municipio de Jarabacoa, provincia de La Vega, República Dominicana. Esta institución está integrada por 33 organizaciones de diferentes tipos, entre las que hay asociaciones de agricultores, asociaciones de mujeres rurales y grupos juveniles.

La misma fue fundada el 6 de agosto de 1995 en el primer encuentro campesino de la cuenca Alta del río Yaque del Norte realizado en la comunidad Pinar Quemado, con la participación de cientos de campesinos y de representantes de organizaciones gubernamentales, de la sociedad civil y de agencias internacionales vinculadas a la defensa de los recursos naturales. Fue incorporada mediante el Decreto del Poder Ejecutivo No. 375 de Fecha 24 de agosto del 1996.

#### Los principales objetivos de la institución son:

- Promover el desarrollo sostenible de la cuenca alta del río Yaque del Norte.
- Crear entre los pobladores una conciencia crítica y participativa en torno al necesario rescate de la cuenca, el cuidado del medio ambiente, el uso y manejo racional de los recursos naturales disponibles, la protección de la biodiversidad y la producción agrícola de manera eficiente, racional, rentable y con criterios conservacionista y sostenibles.
- Mejorar las condiciones de vida de la población de la cuenca, especialmente la de menores ingresos.
- Integrar la mujer rural al proceso productivo como una manera de promover su entrada al mercado laboral remunerado.
- Agenciar asistencia técnica y financiamiento a los sectores que no tienen acceso a fuentes convencionales.

### 2. Resumen Ejecutivo del Proyecto

El proyecto denominado "*Fortalecimiento Institucional de la Junta de Desarrollo Sostenible de la Cuenca Alta del río Yaque del Norte*", tenía como propósito fundamental, ampliar la capacidad de planificar, conducir, ejecutar, administrar y evaluar actividades de promoción humana, integrada a la defensa y conservación del medio ambiente, mediante procedimientos participativos con las comunidades de la zona de influencia de esta iniciativa.

El mismo estaba previsto para una duración de 12 meses, a partir de septiembre de 1998, sin embargo su inicio debió ser pospuesto para enero de 1999 debido al paso del Huracán George.

El proyecto desarrolló actividades de capacitación con miembros/as de las organizaciones que integran JUNTAYAQUE, entre estas actividades estaban cursos de entrenamiento para el equipo de facilitadores, talleres con las asociaciones, conferencias, encuentros y talleres de evaluación y seguimiento.

### **3. Actores involucrados en el proceso**

Los principales actores involucrados en el proyecto fueron los dirigentes de las asociaciones que conforman JUNTAYAQUE.

Los actores más destacados fueron las mujeres y los jóvenes. Las primera manifestaron con más decisión su interés de participar y han estado saliendo de la marginación; el caso particular de que aprendieron a elaborar la agenda de lo que iban a tratar en las reuniones.

### **4. Lecciones Aprendidas**

La ejecución de este proyecto constituyó una experiencia inédita para la institución, pues hasta ese momento la misma sólo había desarrollado proyectos de carácter productivos, es decir, que no habían desarrollado procesos de carácter social en el área de capacitación, por lo cual esta experiencia le permitió profundizar los niveles de reflexión referidos a su propia práctica y a su relación con el entorno dentro del cual desarrollan sus actividades. Esto le permitió analizar el proceso desde una perspectiva que los colocaba como sujetos de derechos, pero también comprometidos con el cumplimiento de deberes.

En ese sentido se pueden apreciar hallazgos importantes sobre el impacto del proyecto tanto en el plano individual como colectivo, esto sin que necesariamente haya que producir una separación en estos dos ámbitos.

#### **4.1 En el plano individual**

Según el testimonio de los propios participantes en el proceso, lo que más valoran a partir de su propia experiencia es el crecimiento de la autoestima de las personas, su potencial y posibilidades para desarrollar procesos a partir de sus propias capacidades.

Esperanza Marte, directiva de JUNTAYAQUE y del grupo de Las Calabazas afirma *“para mí, este fue un programa que fortaleció bastante los grupos. Este proceso nos ayudó a conocer y a entender, que uno puede lograr los objetivos y ejecutar actividades como campesinos que somos. Por ejemplo hay muchos proyectos que hay posibilidad de ejecutarlos; pero por no contar con el conocimiento básico se nos hace difícil, pero si hay aparece alguien que motive a uno y le facilita los conocimientos, podemos llegar a través de estos, a la otra persona que tiene más conocimientos; de esa forma uno logra el objetivo; y nosotros después de ese proyecto, ya no es un solo proyecto que hemos formulado; sino varios de los que tenemos muestras de ellos. Eso ha sido algo que ha fortalecido a los grupos, para que eso se pueda reproducir en las demás comunidades necesitamos que el proyecto se repita para que podamos fortalecer mucho más, especialmente a JUNTAYAQUE”*.

## 4.2 En lo institucional

En el plano institucional, el proyecto impactó significativamente en la organización, pues a partir del mismo se produjeron cambios que contribuyeron al fortalecimiento y al incremento de la capacidad de gestión de esta institución.

**Entre los aspectos más relevantes en el plano interno se destacan los siguientes:**

- A partir de este proyecto JUNTAYAQUE logró contratar un contable y organizar mejor su administración, lo que le permitió conseguir mejores proyectos y mayores logros.
- Se enseñó a elaborar y desarrollar la agenda y esto permitió que las reuniones fueran más cortas y más productivas.
- El fortalecimiento de la capacidad administrativa ha permitido que la institución pueda acceder a otros fondos, "nos hemos estado abriendo puertas para JUNTAYAQUE".
- También colocó a la institución en capacidad de elaborar mejores informes técnicos de ejecución de los proyectos.

## 4.3 Innovación Metodológica

En el desarrollo de este proyecto se aprecia la implementación de una metodología que a decir de quienes participaron directamente en la ejecución del mismo, constituye el sello distintivo de este.

Dicha metodología consistió en la formación de un equipo de facilitadores que provenían de la misma institución y eran de las propias comunidades, de los mismos grupos de base, que conocían el lenguaje de los campesinos y estaban en mejor condición de poder tratar los temas que se impartían en las actividades de capacitación con los campesinos, en su propia realidad.

Además la formación de este equipo de facilitadores desató iniciativas de capacitación en estas personas, más allá de lo que tenía previsto el proyecto, tanto es así que varios de los facilitadores han continuado participando en otras actividades educativas de más alto nivel, como es el Diplomado en Desarrollo Local que actualmente ejecuta el PAIRE en La Vega, mientras que otras participan en cursos de Administración Eco-turística.

El otro aspecto metodológico de relevancia lo constituye el establecimiento de un "*Taller Permanente de Planificación, Evaluación y Seguimiento (TPPES)*"; éste le permitía al equipo coordinador del proyecto mantener un proceso articulado y sistemático de planificación, evaluación y seguimiento de las actividades desarrolladas y previstas, lo cual garantizaba un control permanente y permitía hacer los reajustes de lugar, es por ello que a pesar de los inconvenientes para el inicio del proyecto, el mismo logró sus objetivos.

## RECUPERACION DE EXPERIENCIA CEPOCS

Las comunidades han asumido un cambio de actitud en su actuar en torno a las autoridades, ya que los líderes comunitarios, han adquirido conocimientos de que es el ayuntamiento y cuales son sus derechos y deberes como ciudadanos. Reynaldo Disla, Dirigente de CEPOCS

### 1. Presentación de la Institución

El Centro de Educación Popular de la Cordillera Septentrional (CEPOCS), es una organización sin fines de lucro que trabaja en la capacitación de las organizaciones de base, de segundo y de tercer nivel en su fortalecimiento institucional.

CEPOCS tiene como población meta siete municipios enclavados en la Cordillera Septentrional, los cuales son: La Isabela, Guanatico, Los Hidalgos, Esperanza, Laguna Salada, Navarrete y Villa González.

CEPOCS trabaja con los ciudadanos/as que habitan estos municipios, además del fortalecimiento de sus instituciones organizacionalmente, la tecnificación de la producción agrícola, tratando de reorientarla hacia los cultivos orgánicos, así como la participación de la gente en la solución de sus problemas sociales, económicos y políticos. También se plantea que las comunidades sean las que escojan los alcaldes pedáneos. Todo esto tiene como objetivo elevar el nivel de vida de las personas que viven en estas comunidades.

### 2. Resumen Ejecutivo del Proyecto

CEPOCS ha desarrollado dos proyectos con el financiamiento del PID; siendo el primero "Capacitación sobre Municipalidad para Dirigentes Rurales de la Cordillera Septentrional", teniendo como radio de acción a la población de los municipios de los Hidalgos y La Isabela, de la provincia de Puerto Plata. Los beneficiarios son ochenta líderes comunitarios, cinco alcaldes pedáneos y doscientas ochenta personas de las comunidades donde se desarrollo el proyecto.

El programa de capacitación en municipalidad estuvo dirigido a socializar los elementos conceptuales para actuar de manera más racional, para que producto de estas reflexiones propiciar la creación del "*Comité El Municipio que Queremos*", así como potenciar la responsabilidad ciudadana en la construcción de un nuevo municipio con sus instancias políticas y ejecutivas orientadas hacia el desarrollo social, político y económico de las comunidades.

El segundo proyecto encaminó sus acciones en los municipios de Villa González, provincia de Santiago y los municipios de Guanatico, La Isabela y Los Hidalgos de la provincia de Puerto Plata, es decir que agrega dos municipios, en comparación con el primero que se ejecutó.

El propósito de esta segunda propuesta es fortalecer el diálogo y la concertación entre los/as líderes sociales y políticos, así como las autoridades municipales. Este diálogo se potencia con el conocimiento y socialización

de la experiencia de participación desarrollada en el municipio de Villa González, por la Fundación Solidaridad y el Ayuntamiento de la localidad.

Otro propósito es la construcción de mecanismos de participación social y ciudadana en los municipios contemplados y que se abra un debate en los Concejos de Regidores en torno a la aprobación o no de estos mecanismos.

La temática tratada en la capacitación de esta segunda propuesta comprende aspectos tales como: conceptualización sobre reformas y modernización municipal y análisis de experiencias internacionales en procesos de fortalecimiento de gobiernos locales.

### **3. Actores del Proceso**

Los actores principales de este proceso son: Asociaciones de Mujeres, de Agricultores y las Autoridades Locales; ente estos los alcaldes pedáneos, regidores y síndicos.

### **4. Rol de los Actores del Proceso**

Como es lógico entender, no todo el mundo juega un mismo rol en la sociedad, por lo que estos actores asumieron un papel diferente frente a las acciones del proyecto, como es el caso de las autoridades, que se convirtieron en promotores de que las demandas de la gente se cumplan en función de que las mismas son sus responsabilidades como servidores públicos y acaten lo que establecen las leyes y la legislación municipal.

Las Asociaciones de Mujeres y Agricultores asumieron el rol de promover la responsabilidad ciudadana en los pobladores de los municipios beneficiarios, en función de que estos actúen como mecanismo de presión para que los alcaldes pedáneos sean escogidos por las propias comunidades.

### **5. Actor más importante**

De estos tres actores el más importante lo constituye el liderazgo de las zonas rurales; hombres y mujeres, ya que estos constituirán los equipos de multiplicadores de la participación, lo que garantizará la continuidad del proceso.

### **6. Exitos alcanzados**

- La elección de alcaldes pedáneos en varias comunidades de los municipios beneficiarios.
- Sentarnos en una misma mesa, los líderes comunitarios y las autoridades municipales a buscar salida conjunta a los problemas que nos aquejan a las comunidades.
- Constituir un equipo de multiplicadores en cada municipio, lo cual contribuyó a facilitar la participación de las comunidades en la solución de sus problemas.
- Lograr que las reuniones del Concejo de Regidores se realicen a puertas abiertas, ya que antes nadie se enteraba de lo que se trataba en estas, pues no se sabía cuándo y dónde se reunían.

- Iniciar un proceso para identificar los problemas de las comunidades y tratar de darle solución en coordinación con las autoridades.
- Lograr que El Limón de Villa González sea elevado de sección a Distrito Municipal.

## **7. Lecciones aprendidas**

En el desarrollo de este proceso hemos aprendido importantes lecciones que deberemos tener presente en cada una de las acciones que emprendamos con estas y otras comunidades en el plano social y político.

- En las organizaciones comunitarias ya no es posible contar con la opinión de una sola persona, hemos aminorado el presidencialismo.
- Que el compromiso de luchar por el desarrollo y el bienestar de una comunidad, no puede ser responsabilidad de una sola persona, sino de todos los/las ciudadanos/as que la pueblan.
- Que existe la necesidad de fortalecer la familia como el núcleo fundamental de la formación democrática de las próximas generaciones, a fin de construir una cultura democrática que nos permita avanzar hacia el desarrollo y el bienestar de nuestras comunidades.
- Que los grupos no pueden ser manejados y manipulados por personas interesadas como sucedía antes, hoy hay que respetar el voto que representa la voluntad de las mayorías.
- Que las instituciones gubernamentales entiendan que es mejor trabajar en coordinación con la ciudadanía para lograr más y mejores objetivos.
- Que las alianzas y acuerdos nos permiten rendir los recursos económicos y humanos, y colocarnos en capacidad de establecer y decidir cuáles son nuestras prioridades.
- Aplicar una metodología diferente de trabajo con las comunidades, pues en equipo se obtienen más y mejores resultados.
- Identificar proyectos de desarrollo comunitario y localizar las diversas fuentes de financiamiento en conjunto.
- Que podemos y estamos en capacidad de iniciar un proceso de democratización de las comunidades.

## **8. Innovaciones Metodológicas**

En este caso no existen innovaciones metodológicas que trasciendan, no obstante, se considera importante el hecho de haber incorporado a varias de las autoridades municipales a la labor de facilitación, en las actividades de capacitación realizadas en el marco de este proceso. Además otro cambio que debemos resaltar en este punto es que se ha pasado de la charla y la conferencia a la técnica del taller, donde se socializan los conocimientos para producir nuevos conocimientos partiendo de la realidad de la gente.

## LA MUJER EN EL PROCESO DEMOCRATICO

Por: César Ballenilla

### PRESENTACION

Esta recuperación de experiencias organiza una búsqueda de la condición humana tratando de perfilar los destinos de las personas que se desenvuelven en áreas marginadas del quehacer social. Lo mejor como ente social se expresa en la variedad de su ejercicio vital y posibilitando la subsistencia y mejorando su hábitat con las orientaciones que les proporcionan instituciones como COIN, MUDE y CENSEL enlazado el conocimiento a la práctica y al universo vivencial de la mujer en su desarrollo.

Estos trabajos manifiestan una evaluación en correspondencia con la sociedad y su objetivo descansa en lograr la reparación más saludable de nuestro conglomerado.

Gracias a la colaboración de Francisca Ferreira, Juana Clase, Victoria Cruz, Pedro Jiménez y Lucila Lara que han contribuido a crear luz sobre este trabajo y hacerlo posible.

Puedo afirmar que estos proyectos de intervención desde una perspectiva de género, que se propusieron transformar la política de un orden de dominio a un orden de participación, la construcción de poderes de afirmación de las y los sujetos y no de dominio de género sobre otro, han sido sumamente exitosas. A nuestro juicio aquí COIN, MUDE y CENSEL han puesto a prueba, en el desarrollo de los procesos que han desarrollado, una específica metodología de intervención de trabajo con este segmento de la sociedad dominicana: la mujer.

Por otro lado, podemos aseverar también, que estos proyectos permiten además validar la pertinencia de la visión del desarrollo integral que está a la base de la concepción de COIN, MUDE y CENSEL, y las condiciones en las cuales ésta puede realizarse de manera adecuada.

Otro elemento metodológico que consideramos sumamente importante de estos procesos impulsados por las tres instituciones fue, la incorporación de la construcción colectiva de sus utopías por parte de los grupos con que se trabajan.

# Proyecto de Educación para la Participación Ciudadana de las Mujeres Prostituidas o Trabajadoras Sexuales

## COIN

“Si yo te digo que este trabajo ha cambiado mi vida en términos de perspectivas, en términos de niveles de compromisos, en términos de identificarme más con una población que hasta que yo empecé a trabajar aquí no la conocía. No tenía ni idea de que detrás de cada una de esas mujeres podía haber tanto valor humano, tanto deseo de superación”

Francisca Ferreira, Encargada de Educación, Comunicación y Coordinadora del proyecto de COIN.

El proyecto de educación para la participación ciudadana de las mujeres prostituidas o trabajadoras sexuales es la continuación de un proceso que comenzó en el 1997, donde se capacitaron a grupos de mujeres prostituidas o trabajadoras sexuales de Santo Domingo y Santiago, en aspectos como la participación democrática, los derechos civiles y laborales y el liderazgo de la mujer dominicana.

“En esta primera etapa buscábamos contribuir a que las mujeres beneficiarias pudieran identificar sus derechos y deberes democráticos y que reconocieran que son sujetos de participación social”

Ya en una segunda etapa se continuó reforzando la formación y capacitación de las mujeres en valores democráticos y se estimuló la participación social de las mujeres a través de mecanismos de participación democráticos como las juntas de vecinos, asociaciones de padres y madres, grupos de las iglesias y movimientos cooperativos de mujeres.

En su tercera etapa que se terminó en el 2000 se buscaba consolidar la inserción social de las beneficiarias en los espacios de participación ciudadana comunitarios, sociales y políticos mediante un programa de capacitación en valores y cultura democrática y el fortalecimiento del proceso de integración y participación social.

### **Tenia como meta capacitar a 100 mujeres prostituidas en los temas:**

- La mujer en el proceso electoral.
- Mecanismos de acción a la participación
- Municipalidad y participación ciudadana
- La participación en las elecciones municipales y presidenciales

La red de las mujeres prostituidas o trabajadoras sexuales consolidaron su inserción social a través de diferentes espacios de participación comunitarias y sociales.

La red de las 100 mujeres prostituidas se alfabetizaron mediante programas de alfabetización en valores democráticos y/o se han incorporado a las escuelas o instituciones de formación técnica laboral.

Como resultado de la ejecución del proyecto se ha logrado consolidar la inserción social de las mujeres

prostituidas o trabajadoras sexuales en los espacios de participación ciudadana comunitarios, sociales y políticos.

### **Algunas de las beneficiarias se expresan así del proyecto:**

“El proyecto me ha ayudado a compartir con las demás compañeras especialmente las que están dentro de los negocios porque todo lo que yo aprendo se lo multiplico para ver si buscan otra salida”.

“Porque le he hecho ver a mis compañeras que yo soy una mujer y que ellas son mujeres igual que yo que tienen valores, que tenemos todo el derecho del mundo igual que cualquier otra persona”.

### **De igual manera se expresan otras cuando se refiere a su crecimiento personal:**

“Yo aprendí mucho, mi vida dió un cambio, yo me veo y no lo creo porque yo antes era muy violenta, estrallaba las cosas y me sentía bien cuando yo maltrataba a mis hijos; el proyecto me ayudo a sobrellevarme con mi familia, con mis hijos”.

Otras dicen:

“Me ha ayudado a evaluarme como persona, evaluar a mi familia que yo no sabia antes como conversar con hijos, tengo una relación más profunda con mis hijos, mi papa y mis hermanos. Ya no estoy trabajando en el negocio, porque después que tu aprendes a valorarte, a compartir con las demás personas tu tratas de buscar otras alternativas, yo he vendido arepas, habichuelas con dulce, jugos y todo esto buscando dinero”.

Junto con el crecimiento personal y su trabajo, el proyecto les ha ayudado en lo comunitario en el cual muestran un activismo sorprendente.

“He llevado charlas sobre alfabetización. Estoy alfabetizando las compañeras y en las comunidades a amas de casas y en las juntas de vecinos hacemos obras de teatro de cómo son los gobiernos cuando están en política y cuando llegan al poder”.

“En la comunidad con los vecinos yo puedo decir que soy una líder porque cuando alguien tiene cualquier problema y necesitan cualquier orientación van donde mi y yo con mucho gusto le sirvo porque me siento útil, me gusta ayudar”.

“Hoy en día en el barrio donde yo vivo tenemos tendido eléctrico, no tenemos problemas con la luz, el arreglo de las calles y también el agua”.

En resumen el proyecto proporcionó a las beneficiarias un espacio para su crecimiento personal. A nivel institucional, estamos desarrollando una metodología de trabajo de capacitación “más integral de las mujeres haciendo énfasis en lo que es la participación democrática y los valores democráticos”.

### **Como logros más relevantes alcanzados durante la ejecución de este proyecto están:**

1. Una red de 120 multiplicadoras en temas de participación democrática.

2. Se está dando un proceso de acompañamiento solidario entre las mujeres en situaciones de salud, violencia de sus derechos humanos y laborales.
3. 120 mujeres integradas a un proceso de formación de una cooperativa de ahorros y préstamos y unas 200 mujeres iniciando los pasos para formar parte de la misma.
4. 300 mujeres integradas al Movimiento de Mujeres Unidas (MODEMU), institución que las representa y que está en proceso de incorporación.
5. 100 multiplicadoras y 750 beneficiarias directas integradas a algún mecanismo organizativo donde ejerce su participación democrática (junta de vecinos, asociaciones barriales, sociedad de padres y amigos de la escuela, grupos religiosos, partidos políticos, entre otros).
6. 38 mujeres beneficiarias del proyecto participaron en algunos eventos en medios de comunicación (prensa, radio, televisión) asumiendo públicamente la defensa de sus derechos humanos lo cual refleja su nivel de empoderamiento y conciencia política.
7. 64 mujeres están participando en curso de alfabetización a través de Radio Santa María o formación técnico-laboral, lo cual es un indicador de su disposición a buscar nuevas alternativas de vida y de trabajo.
8. 50 mujeres han accedido a servicios legales en demanda de sus derechos civiles y laborales. Muchos de estos casos han culminado con éxito, otros están en proceso judicial.

## **Proyecto de Capacitación y Educación de Grupos Organizados de Mujeres Campesinas para su Participación en el Proceso Electoral del 1996**

### **MUDE**

Pero yo digo que desde hoy para adelante es que yo he comenzado a vivir, porque yo volví a vivir con MUDE.  
Doña María Altagracia Then, Alcaldesa de Ojo de Agua, Salcedo

El proyecto de capacitación y educación de grupos organizados de mujeres campesinas para su participación en el proceso electoral de 1996, fue ejecutado por MUDE, y su objetivo fundamental era, crear conciencia en los grupos de base de mujeres campesinas sobre la importancia de la participación ciudadana en el citado proceso electoral de 1996.

#### **Objetivos específicos :**

- Lograr que al término del proyecto las mujeres campesinas organizadas hayan adquirido conocimientos sobre las diferentes etapas del proceso electoral dominicano a través de un proceso Educación-Aprendizaje.
- Ejecutar un programa de capacitación para la democracia a líderes campesinas, a fin de que las mismas actúen como multiplicadoras entre los pobladores de sus comunidades, contribuyendo de esta forma a la creación y promoción de una cultura democrática vía la participación ciudadana.
- Que los beneficiarios directos e indirectos de las comunidades en el área de incidencia del proyecto hayan adquirido conocimientos del nuevo sistema de votación a implementarse en las elecciones de mayo de 1996, a través de un proceso educativo ejecutado por las líderes campesinas.

#### **Metas durante la vida del proyecto:**

- Realizar 84 actividades de capacitación.
- Adiestrar 980 mujeres campesinas sobre educación en asuntos electorales.
- Seleccionar 375 mujeres para participar en los colegios electorales.
- Entrenar a 11,150 ciudadanos sobre procedimientos electorales.
- Entrenar a 12,130 comunitarios sobre como votar correctamente.

#### **Como resultado de la ejecución del proyecto se ha logrado:**

- 1- La definición de una agenda de trabajo entre las autoridades y las mujeres organizadas.
- 2- La creación de Federaciones Campesinas como instancias coadyuvantes para la participación en los organismos de poder municipal.

3- 3,075 mujeres de 70 organizaciones comunitarias capacitadas sobre participación democrática y estructuras organizativas de segundo nivel.

4- Se logró sensibilizar a las autoridades municipales para que la mujer rural sea tomada en cuenta para desarrollar las funciones de alcaldesa en su comunidad.

5- Diez (10) mujeres fueron nombradas alcaldesas.

6- Mayor interés de las comunidades rurales en establecer relaciones con el gobierno municipal en base a acuerdos y propuestas de trabajo.

7- Fortalecimiento de las áreas de incidencia del proyecto.

El proyecto proporcionó a las personas beneficiarias un programa de capacitación en educación para la democracia a líderes campesinas a fin de que las mismas actúen como multiplicadoras entre los/as pobladores/as de sus comunidades.

Veamos algunos testimonios de algunas de las trece (13) alcaldesas que existen en la provincia de Salcedo.

Para Doña Aida lo que a ella le impresiona de su cargo es **“ el respeto que me tienen, también allá en el Ayuntamiento me tiene mucha consideración. También en la comunidad yo he trabajado y ellos me respetan”**

Cándida Marisol Ovalles, Alcaldesa de Palmarito piensa que el trabajo que ellas realizan **“es muy bueno, porque a veces las mujeres hacemos el trabajo mejor que el hombre tenemos más experiencia y la mente más desarrollada”**.

Ana Reina Capellán es la Alcaldesa más joven del grupo y nos habla de su experiencia **“Tengo tres (3) años de experiencia como alcaldesa y es una experiencia maravillosa porque a parte de ser la primera alcaldesa de nuestro país es algo extraordinario porque nos dan la oportunidad de evaluarnos como seres humanos y que el mismo derecho que tienen los hombres de igual manera nosotras también lo tenemos. Tenemos la oportunidad de liberar o meter preso, tenemos la oportunidad de solucionar problemas matrimoniales, tenemos la oportunidad incluso de hacer certificado de animales que era una autoridad para hombres, hoy es diferente”** -continúa contándonos Ana- **“con esta ley de mujeres alcaldesas le estamos dando a demostrar a la sociedad, especialmente a los hombres, que solamente resolver problemas no es con un arma de fuego sino que existe otro mecanismo, otro medio más eficaz que uno puede resolver y no necesariamente hay que llevarlo a la agresividad”**. **“He llevado proyectos, programas que me hacen sentir importante como ser humano porque a partir de la edad que tengo me dicen ! Cómo, una alcaldesa tan joven!, me he entregado por completo básicamente a los grupos, a las personas necesitadas... O sea que desde la edad de 22 años soy alcaldesa”**.

Vamos a concluir con las palabras del señor Vicente Ureña quien es el Supervisor de alcaldes y alcaldesas del Ayuntamiento de Salcedo.

**“Ellas hacen todos los tipos de trabajos por eso nos sentimos orgullosos de tener esas mujeres trabajando. Todas para mí hacen un papel muy importante en la sociedad”**.

## Proyecto para Democratizar los Procesos Legales

### CENSEL

El proyecto para democratizar los procesos electorales está dirigido a mujeres privadas de libertad, y/o a niños, niñas, adolescentes y mujeres que han sido violadas y maltratadas, para generar un proceso de cambios actitudinales y conductuales en la cultura carcelaria, donde se faciliten las prácticas necesarias para la conclusión legal de las mujeres privadas de libertad y un adecuado tratamiento para el manejo de la violencia por las autoridades judiciales, penales y en la convivencia de las propias mujeres.

Tenía como meta implementar un programa para combatir la represión y violencia institucional en la cárcel de Najayo mediante la promoción, orientación y capacitación en valores, derechos y responsabilidades sociales.

Además, agilizar la situación legal de las mujeres privadas de libertad y lograr sensibilizar y capacitar a 525 mujeres privadas de libertad en aspectos de manejo preventivo y apelativo de la violencia.

#### Como resultado de la ejecución del proyecto se ha logrado

- Realización de un diagnóstico carcelario en 21 cárceles del país que determinó las condiciones físicas, materiales y de servicio en que se encuentra la población.
- Programa de educación legal llevado a cabo con mujeres privadas de libertad; este programa incluyó a las autoridades, militares, ONGs y estudiantes de derecho, instituciones públicas y privadas.
- Un cambio en las mujeres beneficiarias.
- Se logró sensibilizar a funcionarios judiciales y del ministerio público frente a la problemática que enfrentan las mujeres privadas de su libertad, especialmente de la cárcel de Najayo.
- Se instruyó a las reclusas sobre sus derechos como ciudadanas y se elevó su autoestima como persona, como ciudadana y como mujeres.
- Se han planteado propuestas concretas a las instancias competentes a partir del diagnóstico realizado.

El proyecto proporcionó a las personas beneficiarias asistencia legal, orientaciones psicológicas y apoyo emocional.

La Directora Ejecutiva del proyecto Lucila Lara entiende que los logros principales del proyecto fueron:

- Que mujeres que estaban privadas de su libertad se lograron disminución en sus penas y personas que ya habían cumplido condena sin haber sido juzgadas (en prisión preventiva) han conseguido su libertad. También, la libertad provisional, así como indultos.
- De la asistencia en la oficina a mujeres, niños, niñas y adolescentes haber logrado concluir casos penales con pena de diez, quince y veinte años. Asimismo, el terminar casos por medio de acuerdos escritos y sentencias civiles entre otras.

- Que las mujeres privadas de libertad beneficiarias han elevado su autoestima.
- Capacitar a más de 60 policías escolares.
- Asistidas en la oficina a 145 mujeres y por teléfono a 100.
- Asistencia psicológica en la oficina a 117 mujeres.
- Asistencia a mujeres privadas de libertad con un total de 146.
- Capacitaciones en la cárcel de autoestima a 175 mujeres.
- Capacitaciones sociojurídica a mujeres asistidas de grupos e instituciones a 1000 personas.

El principal logro de este programa, a juicio de sus ejecutoras y beneficiarias, es la capacitación en autoestima a 335 mujeres privadas de libertad y la ayuda brindada a 508 mujeres (asistidas en la oficina, por teléfono, asistencia psicológicas, entre otras).

“Le doy las gracias a CENSEL porque gracias al apoyo de la Lic. Lara, he logrado superar muchas dificultades. Una de ellas se ve ahora, antes yo no podía hablar en público y ahora puedo hacerlo y me puedo desenvolver con mayor facilidad sin temor y tengo para decirles que ellos no solo brindan ayuda legal sino también emocional, por eso le estoy bastante agradecida”.

“Es lamentable nosotras tener que admitir que la justicia tiene precio, aquí nosotras las mujeres y también muchísimas personas de escasos recursos, no solo las mujeres, no pueden reclamar sus derechos porque no siempre encontramos una institución como CENSEL. Porque aquí en CENSEL si podemos reclamar nuestros derechos, ya que las personas de escasos recursos si pueden reclamar sus derechos”.

Finalmente **“Quiero reconocer a la Dra. Angelina Rodríguez a la cual le agradezco mucho especialmente por el carácter que tiene que no es una persona ni que se vende ni que se parcializa sino que ejerce la justicia y su profesión con mucha dignidad. Yo exhorto que CENSEL debe tener más promoción para que mujeres como nosotras sepan también de que esto existe, de que no estamos solas, de que todavía hay esperanza, que aquí no vale el dinero sino los hechos y el mayor logro que tengo de CENSEL es que mi caso esta como una flor renaciendo, que ya casi al punto de finalizar mis hijos emocionalmente están mejor, aquí les dieron mucha ayuda”.**

## LA COMUNICACIÓN POPULAR

Por: Manuel Pérez Jiménez

### PRESENTACION:

A continuación se esboza un resumen de los resultados generales que produjeron las personas representantes de las áreas técnica-institucional, de los gobiernos municipales y de los sectores organizativos y comunitarios, que participaron en siete (7) jornadas pro recuperación, realizadas en Santo Domingo, Tamayo y Dajabón, durante el período Octubre- Noviembre del año 2001.

Esta síntesis está elaborada sobre la base de la historia oral y los testimonios esencialmente cualitativos, que con mucha entrega, entusiasmo y libertad se expresó el conjunto de actores y actrices, que desde sus diferentes niveles de desempeño, se involucraron en todo el trabajo que facilitó la ejecución y desarrollo de los Proyectos para la Democracia, ejecutados por cuatro entidades trabajadoras por la Democracia, del área medios de comunicación, con fuerte presencia en comunidades y organizaciones de diferentes zonas geográficas de la República Dominicana.

**PROYECTO: "ENSAYOS EN DEMOCRACIA"**  
**Enero 1999 a Marzo 2000.**

Para Radio Enriquillo una ganancia grande es, pasar de ser facilitador del micrófono para la programación de programas de radio y de las actividades que hacen las organizaciones, a ser una institución actora del proceso.  
Santos Salvador, Radio Enriquillo

**RADIO ENRIQUILLO:**

Instalada en el Municipio de Tamayo, provincia Bahoruco, opera Radio Enriquillo, bautizada por la población-audiencia como "La Amiga del Sur". Desde aquí transfiere su variada y orientadora programación a la Región Suroeste del país, a partir de su fundación en Febrero del año 1977, con los auspicios de los misioneros de la Congregación del Inmaculado Corazón de María, quienes desde 1958 ya venían realizando tareas de pastoral social y educativa en la zona.

Por más de 24 años, ha orientado su trabajo con un nuevo estilo de proyectar la Radio, hacia "la búsqueda de una relación comunicativa basada en la expresión y participación popular, que significa una real posibilidad de acceso de los sectores populares a la escena pública y una real situación de intercomunicación y auto educación"

**GRUPO DE EDUCACION CAMPESINA (GRECA):**

Complementa el trabajo radiofónico, el Grupo de Educación Campesina (GRECA), trabajando en la Región desde 1996, en la promoción, organización, educación y fortalecimiento del movimiento campesino de organizaciones comunitarias de base. Es la organización que ejecutó el componente presencial del Proyecto, es decir la promoción y realización de eventos educativos y encuentros entre estas instituciones y sectores municipales .

**CONTEXTO DEL PROYECTO:**

El horizonte en el cual se desarrolló este Proyecto, está conformado por las diferentes comunidades escogidas de poblaciones de las provincias: Barahona, Bahoruco, Independencia y Pedernales, de las cuales se involucraron en su ejecución, representantes de los gobiernos municipales, instituciones de la sociedad civil y de las organizaciones comunitarias de base y sectores populares.

**ACTORES Y ACTRICES GENERADORAS DE LAS EXPERIENCIAS:**

Hombres y mujeres, tanto del equipo técnico coordinador, promotor y facilitador de ambas instituciones, así como representantes de las organizaciones, participantes y beneficiarios de este Proyecto, contribuyeron a que "se haya fortalecido la participación democrática dentro de la propia empresa radiofónica y en el ámbito organizativo y comunitario. Asimismo, al fortalecimiento de la cultura democrática, mediante el ejercicio de valores democráticos en las organizaciones y mecanismos municipales" dentro de la Región.

## SINTESIS DE EXPERIENCIAS VIVIDAS Y LECCIONES APRENDIDAS RECUPERADAS:

Los testimonios ofrecidos por una muestra consultada de los propios protagonistas que han facilitado las experiencias y enseñanzas recibidas, como producto de las diversas actividades realizadas, ratifican que este ha sido un Proyecto exitoso y que verdaderamente viabilizó el ensayo y ejercicio de la Democracia en estas demarcaciones, dejando enseñanzas significativas para el proceso participativo que viven instituciones y organizaciones en los municipios que recibieron el trabajo realizado.

Esta afirmación es avalada por Santos Salvador, quien se desempeñó como Coordinador, y expresó: “nosotros estamos altamente satisfechos con algo que se ha logrado. El Proyecto tenía como plan la creación de un Equipo de Multiplicadores en Valores Democráticos. Y ese equipo quedó formado y está funcionando, se llama **Confederación de Organizaciones Campesinas y Barriales “El Retoño”**.”

“Esto ha sido fruto del esfuerzo que nosotros hemos venido haciendo, y no solo para multiplicar los valores democráticos, sino también como mecanismo de concertación y de presión, si se quiere, con las diferentes instituciones del Estado para ver si pueden resolver problemas de agua, salud, educación, agropecuaria y todo eso”

En su rol de Promotora, Cristobalina Yorro, desde la comunidad El Higuito, hasta las demás comunidades receptoras de las actividades, afirma que “el fruto del trabajo que se ha venido haciendo en “Ensayos Democráticos”, se ha ganado mucho porque, por ejemplo en la zona de Fondo Negro, Quita Coraza y El Higuito, hay personas de las que participaron en los Talleres, que se les ha prendido una gran idea, y ya tienen un conocimiento tal, que hay algunas que me han dicho, -mira nosotros necesitamos que los facilitadores convoquemos a reuniones comunitarias y le hablemos a la gente, ahora que las elecciones congresionales y municipales se avecinan- para saber por quien debemos votar, no importa el color al que pertenezca, el candidato a Regidor o a Síndico, sino que nosotros debemos conocer, que ahora se debe votar por una persona que realmente no solo represente a un partido político sino que va a resolver problemas de la comunidad.”

Ramón Sena, quien sirvió como facilitador de actividades educativas, agregó: “es muy notable que la gente asume como suyo lo que se le da, y se tiene la sorpresa cuando se oye a un participante decir, -bueno ahora si, porque no estaba acostumbrado a prácticas democráticas-. Se da con mucha frecuencia y oímos expresiones, por ejemplo –después de esto, que uno va a una reunión y el hombre se para o una mujer y dice tradicionalmente –bueno compañero- y se levanta una y dice, -¡ y compañera!- es decir tómame en cuenta porque yo estoy aquí.”

“O sea, que eso es importante, y creo que hay que tomarlo en cuenta, porque eso va haciendo que la mujer vaya sintiendo que también ella hace un aporte importante”

Santos, reafirma y valora, que “se ha pasado a empujar procesos concretos cara a cara con las comunidades, yo pienso que la Emisora ha salido gananciosa con la ejecución de este Proyecto” .

Y en cuanto a Greca, “pienso que este proceso le ha ayudado a promocionarse por toda la Región, y a tener a través de ese trabajo, un reconocimiento ante la comunidad. Y un trabajo que nosotros hicimos como Greca, fue rescatar, y esto ha ayudado bastante, las fechas memorables del movimiento popular de aquellos años, por ejemplo la conmemoración del 1 de Mayo, el 8 de marzo, el 25 de Noviembre, entre otras” .

En adición, Ramón Sena refuerza como parte significativa de estos logros, haberse firmado acuerdos entre las organizaciones de la sociedad civil y el Ayuntamiento, un documento donde sellamos nuestras firmas Radio Enriquillo, organizaciones sociales, populares, Síndicos, Vice-Síndicos y Regidores, y que tuvo como muestra, el inicio de la realización de los Cabildos Abiertos . No obstante, la gente del Ayuntamiento, aun no ha cumplido con todo lo convenido, lo que no

ha dejado de perturbar el proceso, y eso hay que verlo como una limitante, a vencer para la Democracia, porque no fue posible realizarse Cabildos Abiertos en todos los municipios.”

Sin embargo, al pasar balance, confirma Santos Salvador, “hemos concluido que las experiencias y ganancias son significativas, porque estos logros han trascendido las metas y productos perseguidos por el Proyecto, ya que por ejemplo, se ha obtenido como ganancia un componente adicional que no estaba contemplado, porque el Proyecto establecía un Equipo de multiplicadores de 20 hombres y mujeres de la Subregión Enriquillo.

“Ahora hay un equipo compuesto por 50 personas, porque se ha ampliado más, ya que se ha venido incursionando en otras provincias, en este esfuerzo de multiplicación del trabajo en la región, es decir que hemos adicionado 30 compañeros y compañeras que están diseminados(as) en toda la Región Suroeste del país trabajando en diferentes aspectos por la Democracia”.

## **PROYECTO: "RED NACIONAL PARA LA DEMOCRACIA." Septiembre 2000 a Marzo 2001**

En la mayoría de programas de televisión y radio, el Sindicato ha resaltado como muy valiosa esa relación Ayuntamiento y comunidad, y asimismo, se ha referido al trabajo de la Red de Emisoras a través de este Proyecto.  
Federico Santana, Radio Santa María

### **INSTITUCION EJECUTORA:**

#### **UNION DOMINICANA DE EMISORAS CATOLICAS (UDECA)**

Nace a finales del año 1979, "bajo el impulso de varios Directores de Emisoras Católicas del país que tenían el interés de establecer mayores vínculos de colaboración."

Es una Red Nacional, cuyo principal propósito, es trabajar por "desarrollar una comunicación radiofónica que favorezca la construcción de la ciudadanía, que aporte a la democratización del país y sus instituciones. Busca integrar esfuerzos y proyectos con la finalidad de aumentar la eficacia y eficiencia en los servicios a la comunidad" en todo el país.

Componen de esta Red, las siguientes estaciones: Radio ABC, dependencia del Arzobispado de Santo Domingo. Radio Santa María, de la Diócesis de La Vega. Radio Marien, de la Diócesis de Mao. Radio Enriquillo, de los Misioneros CICM, en Tamayo. Radio Seybo, de los Dominicos, OP, y Radio Cayacoa, de la Diócesis de Higüey.

### **CONTEXTO DEL PROYECTO:**

Por cuanto el trabajo de esta Red tiene presencia en provincias situadas en las cuatro regiones del país, desde donde se dirige a la audiencia nacional; este Proyecto se propuso "haber contribuido a la práctica democrática a través de la audiencia-meta en todo el país, involucrando a la sociedad civil en un proceso de reflexión sobre la municipalidad, participando en Cabildos Abiertos, y logrando un aporte propositivo dentro del proceso político electoral del 2000", viabilizando de esta manera el mencionado propósito principal y productos alcanzados".

### **ACTORES Y ACTRICES GENERADORES DE LA EXPERIENCIA:**

Involucrados al proceso de ejecución de dicho Proyecto, estuvieron ciudadanos(as), representantes de las diferentes organizaciones e instituciones de la sociedad civil y autoridades representantes del gobierno municipal, quienes facilitaron un proceso de acercamiento y concertación para conseguir el producto: "Democracia y Poder Local."

Además, la audiencia-meta cautiva de la Red, las emisoras y su personal más el conjunto de organizaciones e instituciones comunitarias relacionadas, fueron generadores del producto: "Elecciones y Propuestas de Gobierno", a través de la Jornada nacional: "El Pueblo Propone a los Candidatos", que culminó con la entrega del documento de propuestas de desarrollo social y económico a los candidatos aspirantes a gobernarnos a partir del 2000.

### **SINTESIS DE EXPERIENCIAS Y LECCIONES APRENDIDAS RECUPERADAS:**

El testimonio oral y viviente expuesto por coordinadores, facilitadores y animadores, etc. involucrados en el proceso de ejecución de este Proyecto, a través de cinco de las seis emisoras que integran esta Red nacional, permite una breve

descripción de algunas de las experiencias y lecciones cosechadas como resultados de logros y obstáculos significativos.

En cuanto al proceso de relacionamiento, concertación y acuerdos con el Gobierno Local, a pesar de que al principio aparecieron señales de dudas y resistencia, terminó calificado como de una experiencia muy positiva que hizo posible que municipales y autoridades municipales “se abocaran a negociaciones que han dejado unos propósitos que están dando sus resultados en beneficio del ejercicio democrático”, según testimonio de Federico Santana.

Y lo que es más interesante, agrega Federico: “por lo menos el Síndico anunció, que para este año el presupuesto iba a ser elaborado con la participación comunitaria, es decir que se decidió asumir una propuesta que nosotros se la habíamos sometido y que en principio se habían negado y que después cambiaran de actitud, es una muestra de como se sensibilizaron”.

Ha sido común al trabajo realizado para el Proyecto por estos medios de comunicación, las vivencias de experiencias similares, con lo positivo y lo negativo, “porque se produjo un gran impacto para la Udeca, las Organizaciones comunitarias y para los Ayuntamientos, es decir que en general el trabajo de este Proyecto fue un éxito”, asevera Domingo Sosa de Radio Marién en Dajabón.

Fue uno de los pocos Proyectos en que “participamos así de manera directa y que nos hizo sentir muy bien, y esto lo vivimos con lo acontecido en Partido, Dajabón, donde después de varios esfuerzos y casi dándome por vencido, por los problemas encontrados al principio, logramos que entre el Ayuntamiento, los grupos y la comunidad se produjera un acercamiento, encontrando así la forma más fácil resolver sus problemas.”

“Esto dejó como resultado, la realización de un “Cabildo Abierto”, mediante el cual se firmó una carta de intención y se dictó una resolución que crea una oficina para organizar y mantener una lista de todas las organizaciones de Partido dentro del Ayuntamiento -agregó Domingo-, o sea que se demostró la efectividad operativa de los Cabildos Abiertos”.

Gelen del Carmen González de Radio Cayacoa de Higüey, vivió experiencias muy novedosas, porque tuvo que pasar muchos momentos difíciles y vencer grandes escollos para lograr que se organizaran y realizaran Cabildos Abiertos, desde aquellos que consideraron “mi gestión como basura y pérdida de tiempo hasta ser amenazada por espalderos en el municipio de Yuma”.

No obstante, persistió hasta que fue acogida por el nuevo Síndico que sustituyó al anterior, a quien se ganó “como el primer Promotor que consiguió el Proyecto, y se comenzó a trabajar”. Como experiencia positiva, se logró que las reuniones del Cabildo se hicieran en el Ayuntamiento, y en horas laborables, porque antes se hacía en la casa del Síndico sustituido y cuando el quisiera. Además, que se hicieran a puerta abierta. Y, hoy por hoy “hemos visitado en reiteradas ocasiones el Ayuntamiento y vemos como ahí entra todo el que quiera con la gracia de Dios”.

Se logró, que por lo menos que se le mostrara y consultara a la población, antes de aprobar por resolución el presupuesto de ejecución, y se han logrado muchas cosas con el consentimiento de la población y han dado buenos resultados. Por ejemplo, “para nosotros ha sido una satisfacción extraordinaria el hecho de que, hace poco estaban de fiestas patronales y fuimos a ver como iba a funcionar el proceso. Y hubo un Encuentro entre la comunidad y el Ayuntamiento, y allí tu no sabías distinguir entre quienes trabajan en el Ayuntamiento y quien no, porque todo fue en conjunto un éxito” resaltó Gelen.

Eduardo Payano productor de Radio ABC, que estuvo muy involucrado en el proceso de la Jornada Nacional “El Pueblo Propone a los Candidatos”, resume que se desarrolló de forma simultánea en casi todo el país: “fue de una experiencia novedosa y maravillosa, ya que se incorporó a la juventud, como fue el caso de la comunidad Canastita de San Cristóbal,

conjuntamente con asociaciones de agricultores, de mujeres y juntas de vecinos como las de El Edén de Villa Mella.”

“La técnica innovadora del micro debate, contribuyó a promover la participación interactiva de la gente en este proceso en sentido general por todas las comunidades en que esta Emisora promovió y facilitó esta Jornada”, terminó diciendo Payano.

Ramón Sena de Radio Enriquillo, señala que “a pesar de que todavía hay dificultades que entorpecen la práctica de la democracia, encuentra que se obtuvieron buenos resultados, pues se ha llegado a acuerdos, se firmaron cartas de intención para diseñar un plan conjunto de trabajo, y se constituyó un comité de seguimiento a lo acordado...pero aun no ha logrado calar, porque el Síndico anunció, que el Gobierno tenía la intención de formar los Consejos Municipales de Desarrollo, y así fue, pero no se ha reunido y no han dado cabida al Comité que había salido de las organizaciones”.

Con su percepción, Ana Bélgica Nuñez, Coordinadora de la Udeca, valora “la necesidad de darle continuidad a eso de la relación de la gente de la comunidad, es un trabajo que hay que seguirlo y mantenerlo, con su particularidad, pero la gente demanda este tipo de trabajo”.

“Desde aquí (Udeca) hay una vocación establecida de continuar trabajando y fortaleciendo esta temática. Nuestro objetivo es ir mas allá, encontrarnos con un municipio definitivo”, por lo que continuaremos con el tema de los Municipios y los Gobiernos Municipales”.

**PROYECTO: "BRIGADAS ELECTRONICAS PARA LA EDUCACION CIUDADANA" (BEEs) Segunda  
Etapa. Enero 1999-Enero 2000**

"Es impresionante que al ver dirigentes viejísimos en la lucha popular, con 10 y 15 años trabajando en organizaciones lo que más le llamaba la atención era una parte, que dice que el Presidente es un empleado del pueblo"  
Leny Mesa, Facilitadora de CEPA

**INSTITUCION EJECUTORA:**

**CENTRO DE COMUNICACIÓN Y PRODUCCION AUDIOVISUAL (CEPA):**

Constituye la instancia de producción de material de apoyo gráfico e ilustrativo para programas y proyectos de educación popular, dentro del Centro Bonó, contribuyendo de esta manera al "fortalecimiento de las organizaciones populares como un camino para avanzar hacia una vida más digna para todos y todas", en consonancia con el propósito con el cual nace el Centro de Estudios Padre Juan Montalvo, S. J., departamento de dicho Centro.

"Sus producciones nacen de las necesidades y solicitudes de las propias organizaciones, dando lugar a una serie de recursos audiovisuales, constantemente demandados, que sirve mediante el intercambio de experiencias, de apoyo a la formación y crecimiento de otras entidades y movimientos".

**CONTEXTO DEL PROYECTO:**

El marco de este Proyecto se orientó hacia el fortalecimiento de la cultura y el proceso democrático de organizaciones populares y moradores de Santo Domingo, quienes se convirtieron en Brigadistas educadores, que se involucraron y propiciaron la participación ciudadana en 24 barrios del Distrito Nacional.

Estos posibilitaron que los comunitarios reflexionaran sobre su realidad social, a través de un proceso de capacitación sobre derechos y deberes ciudadanos, a través de las Brigadas Electrónicas Educativas, como mecanismo de representación barrial y estructura operativa en la comunidad donde se ejecutó el Proyecto.

Estas Brigadas integradas cada una por 30 personas provenientes del seno de las organizaciones lograron, además, que los grupos se unificaran y trabajaran a favor de su sector, consiguiendo que la mayoría de la gente se involucrara en el proceso, y esa unificación que no existía antes del Proyecto, se dió significativamente como fruto del proceso de ejecución.

**ACTORES Y ACTRICES GENERADORES DE LAS EXPERIENCIAS:**

Además de los técnicos, coordinadores y facilitadores del Centro de Producción, fueron productores de las experiencias vividas y ahora recuperadas, los representantes de las organizaciones barriales que conforman las 24 Brigadas que existen después de terminada esta etapa del Proyecto.

Estos representantes, sirvieron de enlace y contacto con participantes indirectos, quienes asimismo fueron responsables de convocar la gente del barrio a participar de las diversas actividades abiertas que se realizaron.

## SINTESIS DE EXPERIENCIAS VIVIDAS Y LECCIONES APRENDIDAS :

Por un lado, es palpable el impacto real que ha provocado la realización de este Proyecto, por ejemplo, en personas con bajo perfil de formación escolar, en tanto han podido conocer y asimilar los contenidos trabajados a través de la temática de la educación ciudadana, y en consecuencia, los niveles de participación y gestión ciudadana que hoy demuestran a favor de sus barrios.

En los juicios que aporta Chapo, facilitador en la formación y capacitación de las Brigadas, se revela, que así esta ocurriendo: “te puedo decir que a mucha gente con los temas que se trataron, se le ha quitado como una venda, porque no se creían con capacidad de entender temas como los Poderes del Estado, la Educación Ciudadana, porque son gente de barrios que solamente pudieron llegar a un sexto y séptimo curso, inclusive gente que apenas ha llegado a un tercero de primaria .”

O sea, que me siento bien, porque cuando una persona de cierta edad te dice –yo creía que eso solamente lo podían tocar los políticos, y yo no sabía que como ser social que soy también político y puedo aplicar la política- Y eso es relevante, personas maduras que se sintieron y expresaron ¡conchale! pero, yo soy un ciudadano que tengo voz y voto, tengo el derecho a opinar sobre equis o cual tema y el derecho a elegir y ser elegido”

En síntesis, que esas experiencia directas del Proyecto contribuyeron a que muchos actores directos-beneficiarios, se quitaron el velo y se descubrieron, pudieron auto identificarse como ciudadanos(as) y como políticos.

Con este Proyecto hemos facilitado información a un sujeto social que tenía deficiencias, y que se ha trabajado en ese sentido para que estos se reivindicquen, “porque aunque la mayoría está ligada a una organización comunitaria, es a partir del momento que empezamos a ejecutar el Proyecto que se percibe que hay personas que no se daban cuenta que un Diputado o el Presidente de la República, es un funcionario publico”, señala Luis Tigú, Coordinador y Productor de Programas del Proyecto. Tigú termina su juicio apuntando, “que no hemos creado los sujetos, pero les trajimos elementos nuevos”.

Las Brigadas Electrónicas han enseñado a que la gente pasiva en las organizaciones de los barrios, se vuelvan más dinámicas y activas, según lo relata Sandy, quien estuvo trabajando como facilitador en el proceso de formación de las Brigadas.

“Lo que más me impresionó es que han surgido personas en la Brigadas, que en los grupos estaban simple y llanamente limitadas a escuchar lo que los lideres de equis organización o comunidad dijera y se dejaban llevar; he visto como han podido comenzar a tomar iniciativas y creo que las Brigadas han ayudado bastante. Ellos mismos gestionan de manera independiente, por ejemplo, un video en el caso de hacer una actividad para retomar la experiencia que recoge ese video, es decir, llevarla más adelante”, sirviendo como multiplicadores. O sea, que “me ha tocado vivir el hecho de cómo personas que veía que siempre se mantenían al margen, como poco a poco se han involucrado un poco más, y han salido de esa marginalidad”.

“Los proyectos no pueden estar ajenos a los procesos que ya tiene la gente”, es la lección que ha aprendido Leny, fruto de su experiencia. “ A los lugares donde nosotros trabajamos, nos encontramos con que no estamos con organizaciones en cero, hay una experiencia a partir de la cual generamos un Proyecto que ayuda a profundizar cosas. Entonces entendí, que si nosotros obviamos la experiencia del trabajo comunitario que tienen las organizaciones, entonces el Proyecto no funciona. Porque podríamos estar hablando de piña, batata y ñame, cuando la gente lo que está es hablando de otra cosa. Entonces esta es una lección aprendida tanto a nivel personal como institucional y sirve también como ayuda”.

Y otra lección recibida, concluye Leny, es que pudimos haber sacado los temas aquí mismo, en frío, pero hubo un proceso en el que yo al principio participaba, pero se que existió un proceso de consulta de ubicar no solamente entre la población meta sino también con las otras instituciones, de cuáles son los temas que están en el tapete. O sea, no se agarró y se nos dijo: ¡vamos a hablar de los Poderes del Estado porque e Cepa le da la gana! sino vamos a hablar porque ese es el tema que obtuvo más votos, salió más repetido”.

La gran expectativa que la gente generó, se constituyó en un obstáculo fuerte que dejó buena lección, “porque nos asimilaban como un canal de televisión, más que como un medio que esta reforzando lo que es la educación ciudadana, y a raíz de esto fue, que por los obstáculos, vinieron cuestiones de que los grupos comenzaron a escribir y cantar sus salves sobre educación democrática, como medio de expresión que tenían. Inclusive uno de los grupos ganó uno de los premios” en la feria del PID del pasado mes de marzo.

**PROYECTO: "FORTALECIENDO LA DEMOCRACIA EN LA FRONTERA (3cera. etapa).  
Mayo 2000-Mayo 2001. PROVINCIA DAJABON.**

"Lo relevante de este proceso es haber logrado que la gente pueda decidir por lo menos involucrarse, te digo que a nivel de la provincia Dajabón, tu conversa con cualquier persona y es capaz de decirte que es la Democracia e incluso practicarla",  
Víctor Jiménez, Radio Marién

**INSTITUCIONES EJECUTORAS:**

**RADIO MARIEN: "La Educadora de la Frontera"**

Establecida en la Provincia Dajabón por más de veinticinco años, esta radiodifusora, orienta su trabajo hacia "los hombres y mujeres del campo de la Región Noroeste, facilitándole financiamiento a la producción, asesoría y asistencia técnica, con el objetivo de aumentar sus conocimientos y nivel de vida".

Es miembro de la Red Dominicana de Emisoras Católicas y ejecuta programas de promoción y desarrollo comunitario y organiza grupos de estudiantes alrededor de las Escuelas Radiofónicas de Radio Santa María. Su prioridad es la educación.

Con fuerte presencia en el Noroeste de la República, difunde su programación educativa, cubriendo a toda esta Región fronteriza con Haití. Y complementa la búsqueda de sus objetivos, "a través de un trabajo presencial en el orden educativo y socioeconómico, la promoción y el acompañamiento de las organizaciones comunitarias, especialmente las femeninas", que integran el Centro de Mujeres "La Unión" de la provincia Dajabón.

**FUNDACION SOLIDARIDAD FRONTERIZA:**

Es una organización de origen católico, perteneciente a "la compañía de Jesús, provincial de las Antillas, para fortalecer la interrelación de las organizaciones comunitarias de la frontera dominico-haitiana en un trabajo conjunto para obtener un desarrollo autogestionario, sostenible y ecocompatible, partiendo de los valores de la Fe, la justicia y la cultura".

Orientada por la misión de "levantar la dignidad y la autoestima de la gente campesina y de los pueblos que viven en la frontera, haciéndoles partícipes del proceso de su propio desarrollo..." conjuntamente con Radio Marién, fue un soporte imprescindible en la ejecución de este Proyecto, el cual ha contribuido significativamente a posibilitar los propósitos de ambas instituciones y en consecuencia fortalecerse en su proyección institucional.

**CONTEXTO DEL PROYECTO:**

El proceso electoral que vivía el país en el período en que se ejecuta este Proyecto, fue propicio para trabajar y lograr el propósito de "fortalecer la cultura y el proceso democrático para una ciudadanía consciente" a nivel del ámbito comunitario y organizativo, rural y urbano de los municipios de Dajabón, Loma de Cabrera, Partido y Restauración que componen el marco provincial y/o regional de sus ejecutorias.

## **ACTORES Y ACTRICES, GENERADORES DE LA EXPERIENCIA:**

Representantes del poder local de estos municipios, más los sectores sociales organizados a través de las instituciones y las organizaciones comunitarias de base de segundo y tercer grado, fueron los principales responsables en la producción de las ganancias que hoy replican sobre la “práctica de principios y valores democráticos”, facilitado por la incorporación a la Red de Redes que enlaza el espacio municipal y/o provincial...como producto de dicho Proyecto.

Asimismo, participantes en todo el desarrollo de este Proyecto, han sido las personas con presencia y liderazgo en las organizaciones de base comunitarias: asociaciones de mujeres, clubes juveniles, juntas de vecinos, asociaciones barriales, etc. a lo largo de todo el proceso de la ejecución y particularmente en el desarrollo de cada módulo de capacitación, realizado durante seis meses.

De la parte radiofónica, los oyentes participantes de los programas grabados con las experiencias, que luego se reproducían en los audio debates, también son actores que participaron de manera indirecta. Gente que, motivadas por el contenido del mensaje llamaba y daba su opinión, se convertía en participantes directos.

## **SINTESIS DE EXPERIENCIAS VIVIDAS Y LECCIONES APRENDIDAS RECUPERADAS:**

Un factor determinante en los éxitos que se han logrado con la ejecución de este Proyecto y las experiencias ganadas, lo es la constitución y funcionamiento efectivo de la una Red bien estructurada y bien fuerte que existe en cada Municipio de la provincia, que está contribuyendo significativamente a crear y recrear los valores fortalecedores de la democracia.

Correspondiendo con esta apreciación, el Padre Regino Martínez, Coordinador de la Fundación Solidaridad Fronteriza, reconoce que “la formación de la Red ha sido el logro más extraordinario. Nosotros no hubiéramos podido formarla sin el apoyo que hemos tenido, y esto va a permanecer, porque con ella se le va a dar continuidad y seguimiento a todo el proceso, lo que va a mantener la gente unida y atenta. Sirve para que la gente pueda hacer, exigir y denunciar ellos mismos”.

“Y así está ocurriendo, exigiendo, demandando, y se está regateando; hay en la Red realmente un instrumento de negociación”.

El ejemplo que describe Alejandro Robles, Promotor de Solidaridad y Radio Marién, ilustra la afirmación anterior: “ para pasado mañana, domingo, hay dos grupos, un centro de madre y una junta de vecinos, que han convocado a las autoridades para plantearle problemas y eso ya se ha hecho aquí varias veces en varios barrios. Juntas de Vecinos y grupos pidiendo Cabildos Abiertos en el barrio, son ejemplo vivos que tenemos como experiencias y organizaciones que elaboran un documento y lo llevan a los medios de comunicación, denunciando cosas”. Y luego, vienen a la Red para que le integren y le den seguimiento, completa Regino.

Víctor Jiménez, Director de Programación Radiofónica afirma: “porque la gente común es capaz de exigirle a las autoridades municipales cosas, es un deber del Ayuntamiento, y por ejemplo una señora lo hizo, exigió que se le rindiera cuenta, o sea la gente común cree que no, que esto es un asunto cerrado, pero a partir de toda esta experiencia, ellos sienten que tienen ese derecho”.

Otra experiencia exitosa y provechosa, a juicio de Luis Perdomo, administrador de Radio Marién y del Proyecto, es que “a partir de este, las organizaciones se han fortalecido y multiplicado, ya estas manejan sus agendas de trabajo, hacen sus elecciones y se cambian los dirigentes, cosa que no ocurría antes, pues por ejemplo existían grupos, en el caso de mujeres que la Presidenta duraba hasta que se acabara el grupo”.

Se valora concretamente, como las Redes Municipales constituyen un elemento integrador a nivel de las mismas comunidades, y el trabajo que realizan trasciende al espacio de la organización, pues también atrae e incluye gente que no necesariamente está organizada.

Y su efecto demostrativo ha trascendido fuera del país, “pues fruto de esta experiencia de la Red de acá, es el hecho de impacto internacional, con la experiencia que hemos vivido en Haití, porque hemos enlazado un trabajo con el BID, a través de Solidaridad, y hay allá una Red en formación, retomando la experiencia de aquí, yo creo que eso es trascendental”, reafirma Regino Martínez.

Logrando sacar una conclusión de todo el proceso vivido con estas experiencias, Regino extrae como una buena lección aprendida, “que para los Proyectos tener éxitos y lograr los resultados perseguidos, si parten de una experiencia es mucho más seguro fortalecer la experiencia que haya en la zona que se vayan a ejecutar, no partir de conceptos y presupuestos teóricos. “Aclara, que el Proyecto a nivel de Agencia se apoye en alguna experiencia, de esa manera el trabajo del técnico sería potencializar esa experiencia”.

“O sea explorar qué hay, y seguir construyendo y fortaleciendo, porque para nosotros ha sido prioritario la seguridad y estabilidad que nos ha dado todo este proceso, ha sido tremendo”.

# Capítulo III

## **EL PID Y SUS RESULTADOS: UNA VALORACION**

Por: Roberto González, César Faña y José Cuello

### Primera Parte

#### **ALCANCE DE LAS ACCIONES DEL PID. UNA REFLEXION**

Por: Roberto González

#### **I LOS PROYECTOS**

La ejecución de proyectos se constituyó en la modalidad más común que utilizó el PID en sus diez años de trabajo para contribuir, conjuntamente con las organizaciones de la sociedad civil, a promover la cultura democrática en nuestro país.

Durante este período se aprobaron 206 proyectos de diversos montos y temáticas de trabajo y su diseño y ejecución estuvo bajo la responsabilidad de numerosas instituciones distribuidas en todo el territorio nacional.

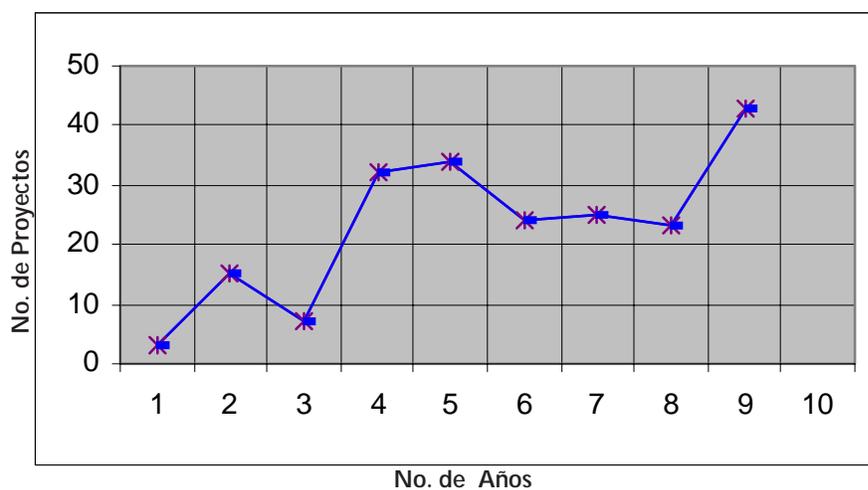
En lo relativo al ritmo de aprobación, durante nueve años se aprobaron en promedio 23 proyectos anuales. Sin embargo, en los últimos seis años el PID aprobó 181 proyectos, o sea el 88% del total aprobado en nueve años.

El monto total de los proyectos aprobados fue de RD\$205,571,730. con un aporte del PID de RD\$110,612,878, mientras el gasto de contrapartida aportado por las instituciones ascendió a la suma de RD\$94,958,852.

### FLUJO DE APROBACION DE PROYECTOS

Años	Proyectos Aprobados	% Acumulado
1993	3	1
1994	15	8
1995	7	11
1996	32	27
1997	34	44
1998	24	56
1999	25	68
2000	23	79
2001	43	100
<b>Total</b>	<b>206</b>	<b>100</b>

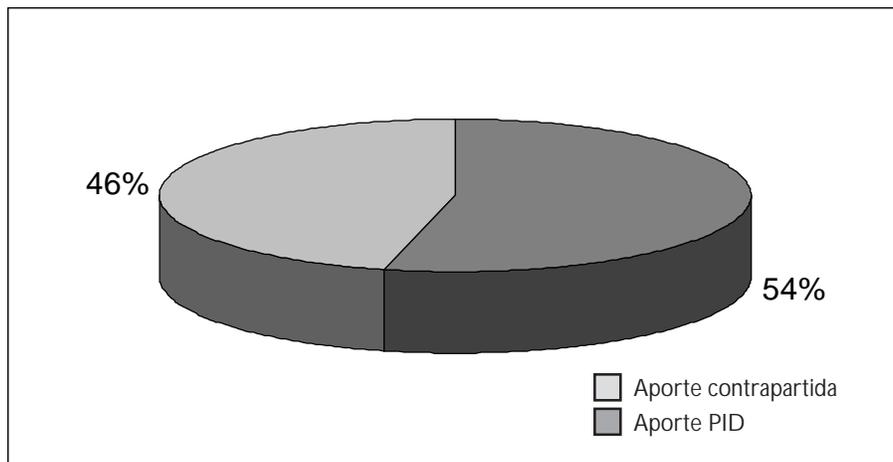
### LAS APROBACIONES DE PROYECTOS EN UNA GRAFICA



### DISTRIBUCION DEL COSTO DE LOS PROYECTOS APROBADOS (EN RD\$)

Aporte PID	Aporte Contrapartida
110, 612, 878	94, 958, 852

## COSTO DE LOS PROYECTOS APROBADOS



Como se observa, el PID aportó más de la mitad del costo de los proyectos implementados por las organizaciones, instituciones, ong's y grupos de base de la sociedad civil. La mayor parte de estos recursos se dedicó al pago de sueldos, salarios, honorarios para expertos y facilitadores, impresión y reproducción, alquiler de equipos de oficina, entre otros renglones.

El aporte de contrapartida se calculó en mayor medida sobre la base de horas hombre de servicio, locales para eventos, medios de transporte y equipos de oficina.

Durante los primeros cinco años de operación del proyecto, las organizaciones beneficiarias tenían la obligación de aportar al menos el 50% del costo total del proyecto. Posteriormente, esta exigencia se disminuyó a un 25%, excepto para instituciones que presentaban su primer proyecto a la consideración del PID, en cuyo caso se mantenía el aporte del 50% de contrapartida. De esta forma contribuíamos a facilitar el acceso a los recursos.

## II CATEGORIAS DE FINANCIAMIENTOS

Se establecieron diferentes niveles de financiamientos en atención a las características de las instituciones subdonatarias y otros parámetros exigidos por la agencia donante de los recursos.

- **Aporte PID hasta US\$10,000.00:**

Esta categoría de aportes estuvo dirigida a aquellas organizaciones de base que no tenían la incorporación legal, experiencia en manejo de fondos externos y una estructura contable y administrativa mínima. Favoreció mayormente a juntas de vecinos, grupos eclesíasticos y organizaciones barriales. Se aprobaron 34 proyectos bajo esta modalidad, equivalente al 17% del total asignado. La duración de estos proyectos oscilaba entre 8 y 12 meses.

- **Aporte PID desde US\$10,000.00 hasta US\$25,000.00:**

Se otorgaban estos montos a aquellas organizaciones e instituciones con incorporación legal a la ley 520 de organizaciones sin fines de lucro, experiencia en el manejo de fondos externos y una estructura contable, administrativa e institucional capaz de manejar los recursos adecuadamente. Como se observa, se requería de cierto nivel organizativo y de credibilidad, además de presencia más activa en las comunidades de incidencia y poder de convocatoria adecuado.

Bajo este esquema el PID aprobó 59 proyectos que se ejecutaron en diferentes zonas, lo que significó el 29% de los proyectos apoyados.

- **Aporte PID desde US\$25,000.00 en adelante:**

Se diseñó esta categoría para organizaciones que además de cumplir con la incorporación legal, experiencia en el manejo de fondos externos y una estructura administrativa adecuada, tenían una experiencia de trabajo comprobada en el área de interés y un poder de convocatoria suficiente como para involucrarse en proyectos de cierta magnitud e impacto.

Más de la mitad de los recursos que el PID aportó (55%) se destinó a instituciones y organizaciones con estas características. Durante los primeros años de vida del proyecto estaba permitido el aporte PID mayor de US\$100.000.00. Poco después y en interés de ampliar la cobertura, los proyectos no podían sobrepasar un aporte PID de 50.000.00 dólares. Si el aporte del PID era mayor de US\$100,000.00 recibía al cierre del proyecto una auditoría externa por cuenta de la agencia donante.

### **III TIPO Y ORIGEN DE LOS BENEFICIARIOS DE LOS PROYECTOS**

- **Sexo de los beneficiarios directos**

El diseño del proyecto PID contemplaba un interés especial por incentivar la participación de la mujer en las actividades a desarrollar, y sobre todo, lograr mayor presencia en los estamentos de dirección de las organizaciones involucradas a través de las instituciones subdonatarias.

En los primeros tres años del proyecto, la participación de la mujer dentro del total de 7,500 beneficiarios directos fue de 40%. A partir de ese año, el porcentaje se incrementó, pasando de un 43% en el cuarto año del proyecto, a un 48% al terminar el sexto año, equivalente a 91,766 mujeres participando como beneficiarias directas.

En los años siete y ocho de la vida del proyecto, el porcentaje superó las expectativas, cuando logró un 57% y un 55% de participación femenina del total de los beneficiarios directos en esos años citados.

En el último año de vida del PID, la mujer fue el 49% del total de beneficiarios directos participantes.

Como promedio, la mujer constituyó el 46.55% del total de los beneficiarios directos involucrados a través de los 206 proyectos ejecutados.

### • Categorías de los beneficiarios directos

A través de los proyectos desarrollados por el PID, pudimos categorizar 46 tipos distintos de beneficiarios directos.

En atención a su nivel de participación, encontramos que los líderes campesinos, estudiantes, niños y niñas, campesinos y estudiantes de las escuelas radiofónicas tuvieron la mayor presencia a través de los 10 años del PID.

Líderes y miembros de comunidades barriales y municipales y padres y madres de asociaciones de padres constituyeron otro sector importante de la participación. Otros participantes directos a nivel nacional fueron miles de empleados públicos involucrados a la Asociación de Trabajadores del Estado (ATE) y oyentes de las Escuelas Radiofónicas de Radio Santa María.

### • Origen de los beneficiarios directos

Durante el período de ejecución del PID, se observan ciertos cambios en la composición de la procedencia de los beneficiarios directos.

Mientras en los primeros cinco años de ejecución el promedio de los beneficiarios procedentes del área urbana fue de 37.2%, en los últimos cuatro años disminuyó a 20.5%. Para el mismo periodo de tiempo, la población de origen rural paso de 34.4% a un 20.5%.

Para el caso de aquella población residente en zonas urbano - rural, durante los primeros cinco años de aprobación de proyectos, el 28.4% declaró residir en dichas zonas. Durante los últimos cuatro años este segmento aumentó al 59% en promedio.

#### Valores en Porcentajes

Años	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Promedio
Urbano	37	37	37	34	41	33	12	14	23	29.8
Rura	32	32	32	38	38	13	28	18	23	28.2
U - R	31	31	31	28	21	54	60	68	54	42.0
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

## IV TEMATICAS DE TRABAJO

El diseño del PID contemplaba el apoyo a tres temáticas básicas:

- Educación Democrática
- Reformas Políticas
- Apoyo a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa

La mayor cantidad de proyectos financiados por el PID estaban orientados a la temática Educación Democrática, donde se aprobaron 192 proyectos, lo que constituye el 93% del total de los proyectos ejecutados.

Dentro de esta temática existen a su vez 10 áreas de trabajo. Se desarrollaron 51 proyectos en el tema de Municipalidad, 44 vinculados a Cultura y Valores Democráticos y 22 con el Sector Campesino. Además, se ejecutaron 18 proyectos donde los beneficiarios eran predominantemente mujeres.

De acuerdo a las restantes temáticas aprobadas, cuatro proyectos estuvieron orientados a apoyar la puesta en marcha de los mecanismos de aplicación de la ley de servicio civil y carrera administrativa y otras diez se dedicaron a elaborar propuestas de reformas políticas e institucionales.

En resumen, del total general de 206 proyectos aprobados, el 27% de ellos se involucró en el tema de Municipalidad; el 23% a trabajar con la Cultura y los Valores Democráticos, el 11% con el Sector Campesino y el 9% con la mujer.

Temáticas	No. de Proyectos	%
Educación Democrática	192	93
Municipalidad	51	27
Mujer	18	9
Cultura y Valores Democráticos	44	23
Sindical	7	4
Liderazgo	15	8
Educación Democrática no Formal	6	3
Campesino	22	11
Juventud	4	2
Educación Democrática Formal	13	7
Medios de Comunicación y Audiovisuales	12	6
Servicio Civil y Carrera Administrativa	4	2
Reformas Políticas	10	5
<b>Total</b>	<b>206</b>	<b>100</b>

## V TIPOS DE ACTIVIDADES CONTEMPLADAS POR LOS PROYECTOS

Cada proyecto al momento de su diseño contempla un conjunto de actividades que van a contribuir al logro de los objetivos propuestos. En ese sentido, los 206 proyectos aprobados desarrollaron unas 21,699 actividades durante nueve años de trabajo. Esto ha significado 2,411 actividades en promedio por año y 201 por mes, también en promedio.

Tipo de Actividades	Número de Actividades Ejecutadas	%
Talleres	3,113	14
Asesorías	521	2
Charlas y Conferencias	1,687	8
Planes de Prácticas	450	2
Reuniones	1,761	8
Mesas Redondas	407	2
Jornadas, Seminarios, Foros, y Cursos	550	3
Conversatorios	350	2
Visitas a Grupos	2,743	13
Foros	181	1
Otros *	1,774	8
Cuñas Radiales	2,814	13
Micro-programas Radiales	1,600	7
Encuentros	890	4
Programas Radiales	2,058	9
Compromisos de Actuación	800	4
<b>Total</b>	<b>21,699</b>	<b>100</b>

\* Otros Incluye:

Mesas de Trabajo  
Campamentos  
Teatros Educativos  
Asambleas  
Diálogos Educativos  
Sesiones Docentes

Cuando analizamos la diversidad de actividades implementadas por los subdonatarios, encontramos que los talleres desarrollados con beneficiarios de los proyectos representaron el 14% con 3,113 actividades de este tipo. Se hicieron 2,743 visitas a grupos para detectar necesidades y constatar la puesta en práctica de mecanismos de trabajos aprendidos, entre otros objetivos, lo que representó el 13% del total de las acciones.

Las cuñas radiales para dar a conocer formas de ejercicio democrático a través de diferentes emisoras, representaron también el 13%, con 2,814 cuñas. Esas mismas emisoras emitieron 2,058 programas radiales sobre temáticas vinculadas a el quehacer y la cultura democrática, lo que representó el 9% del total de acciones que se implementaron.

Otras actividades importantes fueron 1,687 charlas y conferencias, 1,761 reuniones y el renglón otros con 1,774 acciones desarrolladas, durante los 10 años de vida del PID.

## **VI LOCALIZACION GEOGRAFICA DE LAS INSTITUCIONES SUB DONATARIAS DE LOS PROYECTOS APROBADOS**

Durante su vida útil, el PID se esforzó en llevar el proyecto al mayor número posible de provincias, municipios y comunidades de la geografía nacional.

Pudimos alcanzar 21 Provincias, donde se ejecutaron 102 proyectos (49.5%), 30 de ellos en la provincia de Santiago. En el Distrito Nacional, se implementaron 104 proyectos, lo que significó un porcentaje del 50.4% del total aprobado.

Esta distribución espacial se hizo tomando en consideración el lugar geográfico donde está localizada la oficina principal de las organizaciones e instituciones subdonatarias del PID.

El PID aprobó 206 proyectos y muchas de las instituciones ejecutaron mas de un proyecto a lo largo de los 10 años. En ese periodo, 61 instituciones ejecutaron solamente un proyecto, o sea, el 30% del total aprobado por el PID. Con dos proyectos o etapas ejecutadas estuvieron 26 instituciones, totalizando 52 proyectos, con un 25% del total ejecutado.

También apoyó a 27 subdonatarios a quienes se les aprobó tres proyectos a cada uno, lo que significo 81 proyectos, equivalente al 39% del total aprobado.

Finalmente, tres instituciones llegaron a desarrollar cuatros proyectos cada uno, es decir, el 6% de los proyectos apoyados por el PID.

## **VII MATERIALES EDUCATIVOS EDITADOS**

Para apoyar el desarrollo de las diversas actividades que ejecutaron los proyectos aprobados por el PID, se editaron numerosos tipos y cantidades de materiales educativos que son utilizados por los beneficiarios directos e indirectos y otros miembros de las organizaciones ejecutoras de los proyectos, así como instituciones vinculadas.

Como parte del diseño de las acciones para la sostenibilidad contempladas en el diseño de cada proyecto, estos materiales servirán de material de apoyo que puede ser reproducido y utilizado en actividades educativas que se desarrollan posteriores a la ejecución del proyecto aprobado.

En ese orden, el mayor volumen editado correspondió a boletines con 423,805 unidades, lo que representó el 31% del total editado. Los brochoures constituyeron el 13.4% con 181,525 ejemplares editados.

Otro material importante editado por las instituciones subdonatarias esta constituido por los folletos, con 175,972 ejemplares, representando el 13% del total de los materiales editados. También las hojas informativas y divulgativas con 133,900 unidades y los afiches con 131,705 ejemplares, constituyeron material de apoyo importante para el logro de los objetivos de los proyectos ejecutados.

## **VIII EVENTOS**

A través de la vida del proyecto, el PID apoyó la implementación de 90 eventos individuales y cuatro acciones puntuales en diferentes localidades de la geografía nacional, como una manera de ampliar el radio de acción del proyecto.

Tipos de Eventos	Número de Eventos	Número de instituciones promotoras y participantes
Eventos Individuales	90	90
Eventos Colectivos	5	1041
* Jornada Nacional por el Voto Consciente	-	251
* Acción Colectiva “El Municipio que Queremos”	-	311
* Jornada Nacional “Por el Valor de mi Voto”	-	399
* Jornada Nacional “Vamos a Discutir las Reformas Políticas”	-	55
* Jornada Nacional “A conocer el voto preferencial y las circunscripciones electorales”	-	25

La categoría de eventos individuales implicó el desarrollo de 90 eventos educativos llevados a cabo por igual número de instituciones receptoras de los recursos del PID, luego de haberse aprobado la propuesta presentada.

En el caso de los eventos colectivos, cada una de estas actividades significó la participación de numerosas instituciones ejecutoras de las acciones educativas en barrios y comunidades del Distrito Nacional y las 30 provincias del país. En total se involucraron 1,041 instituciones, organizaciones y asociaciones para desarrollar estas actividades educativas. La metodología de enseñanza incluía un facilitador entrenado con ese propósito y la asistencia masiva y abierta, pero en las últimas jornadas se limitó la capacidad a 30/50 líderes de la sociedad civil por actividad, a fin de abarcar a verdaderos líderes comunitarios y municipales.

Estos eventos masivos abiertos se hicieron con el propósito de estimular el aprendizaje sobre temáticas novedosas y de interés para la población. Las convocatorias se hacían a través de organizaciones interesadas en desarrollar las diversas actividades y podían participar instituciones miembro de la gran familia PID y otras instituciones interesadas, estas últimas con el aval de algunos subdonatarios. Los eventos individuales significaron un aporte del PID equivalente a RD\$11,198,484. y la contrapartida de las organizaciones e instituciones involucradas significó RD\$6,156,770.

Los eventos colectivos desarrollados conllevaron una donación del PID por RD\$9,455,577.00, mientras las instituciones de la sociedad civil hicieron un aporte de contrapartida equivalente a RD\$6,986,336.

## IX LOS CONSORCIOS

Con el propósito de darle continuidad a ciertos procesos que se han desarrollado bajo la responsabilidad de las instituciones subdonatarias y que constituyen aspectos relevantes del quehacer democrático, el PID ha creado los consorcios como mecanismo que deberá permitir la autosostenibilidad y replicabilidad de estas acciones.

En el último año de vida del PID se articularon cuatro consorcios: Municipalidad, Servicio Civil y Carrera Administrativa, Campesino y Educación Cívica.

### **Objetivos generales de los consorcios:**

- Fortalecer y consolidar los procesos y experiencias de trabajo mas positivos y de mayor impacto desarrollados por las instituciones que integran la gran familia del PID.
- Crear un mecanismo de comunicación y trabajo entre las instituciones en búsqueda de la sostenibilidad financiera, fortalecimiento y continuidad del proceso ya iniciado.

### **Objetivos Específicos:**

- Incentivar el intercambio de experiencias entre las instituciones que realizan su labor en una misma área de trabajo.
- Desarrollar actividades educativas y reflexiones conjuntas de importancia e interés en las diferentes áreas en las cuales trabajarán los Consorcios a fin de provocar impacto en las diferentes comunidades dominicanas.
- Elaborar documentos que permitan sistematizar las diversas experiencias de trabajo.

Hemos visualizado a los Consorcios como la alianza de un grupo de instituciones que han recibido fondos del PID para potencializar las experiencias de trabajo en cuatro áreas.

Cada uno de ellos ha tenido su particular motivación:

- **Educación Cívica:**

Esta ha sido una de las áreas de mayor éxito e impacto del trabajo del PID, logrando incluso conseguir fondos de otras agencias. Esta inyección de fondos ha permitido una ampliación significativa de la cobertura de los proyectos. Esta experiencia, como dijimos, ha motivado para la creación de los Consorcios.

- **Municipalidad :**

Este ha sido otro filón importante del PID en materia de su incidencia en la sociedad dominicana, especialmente del interior del país. El PID ha apoyado múltiples experiencias que se han convertido en verdaderos hitos. Fortalecerlas y ayudar a completar el ciclo debe ser la tarea de este nuevo Consorcio.

- **Campesino :**

El proceso de urbanización del país y la consecuente migración del campo a la ciudad, ha tenido como consecuencia el abandono del campo y del campesinado también. Hemos apoyado importantes iniciativas, pero se necesitan hacer todavía verdaderos esfuerzos para que este sector social pueda recomponerse y colocarse al frente de sus propias demandas como sector.

- **Ley de Carrera Administrativa y Servicio Civil:**

En el documento base del PID fue uno de los pilares para ser apoyada. Se han hecho grandes esfuerzos, pero los intereses políticos y particulares no han permitido que la ley pueda ser aplicada en todo su alcance. Se

necesita continuar con este esfuerzo, porque es quizás la mejor forma de combatir la concepción patrimonialista del Estado.

Vista la situación en cada una de las áreas de interés, se realizaron una serie de talleres, donde los miembros de las instituciones interesadas en asociarse a los consorcios, participaron y diseñaron de manera consensuada cada proyecto de consorcio bajo metodología de marco lógico y su respectivo presupuesto. Se presentaron al Consejo Consultivo las cuatro propuestas de consorcios y fueron aprobados. En el mes de agosto del 2000 los consorcios comenzaron a operar.

En cada consorcio se involucraron instituciones que habían recibido fondos del PID y que trabajen en las áreas de interés. También se permitió que instituciones que no han recibido fondos del PID, pero que desarrollan trabajos importantes en dichas áreas, podrán participar, siempre y cuando cuenten con la recomendación y el aval de las instituciones que forman parte del Consorcio.

Cada uno de los consorcios eligió una directiva formada por 3 a 5 miembros y el PID supervisa su ejecución y el cumplimiento de los objetivos propuestos, mediante el monitoreo y seguimiento a las actividades desarrolladas.

El objetivo básico del consorcio campesino, compuesto por unas 20 instituciones a nivel nacional es elaborar y socializar un anteproyecto de ley de protección al sector campesino, además de desarrollar institucionalmente el consorcio y sistematizar un conjunto de experiencias de trabajo.

El consorcio de educación cívica se ha propuesto como objetivo introducir la educación cívica en el currículo oficial de la Secretaría de Estado de Educación y en las escuelas de formación de docentes, además de crear una red nacional de educadores de educación cívica.

Con el propósito de impulsar la ejecución de la ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, se ha creado otro consorcio. Sus objetivos básicos proponen evaluar los resultados de la aplicación de la ley 14/91, impulsar la formación de asociaciones de servidores públicos en todo el país y regularizar la conformación de las asociaciones existentes de acuerdo a la ley 14/91 y seguimiento al proceso de fortalecimiento.

Más de 30 organizaciones conforman el consorcio municipalidad. Sus objetivos básicos procuran sistematizar la experiencia en materia municipal de las organizaciones con mayor experiencia del país, impulsar mecanismos de participación de la Sociedad Civil en el quehacer municipal y socializar y enriquecer el anteproyecto de ley orgánica municipal.

En conjunto, los objetivos de los consorcios se alcanzaron y tuvieron un relativo éxito en torno a las expectativas creadas por los propios actores protagonistas del proceso.

La Sociedad Civil participó de las acciones, brindando el apoyo necesario; el Congreso Nacional fue receptivo al momento de recibir las propuestas presentadas y el trabajo de articulación de los consorcios como una modalidad de generar la articulación que se pretendía, se alcanzó a lograr. Hoy día los consorcios funcionan y son una realidad para asegurar el impacto del PID un poco más allá de año 2002.

<b>DESTINO DE LOS PROYECTOS Y EVENTOS RECIBIDOS POR EL PID DE MARZO DEL 1992 A MARZO DEL 2002</b>		
<b>PROYECTOS</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>TOTAL</b>
1. Proyectos y Eventos	Proyectos	206
	Eventos	748
Subtotal		954
II. Proyectos y Eventos Rechazados		346
<b>TOTAL (1+11)</b>		<b>1,300</b>

<b>DISTRIBUCION DE LOS PROYECTOS Y EVENTOS APROBADOS POR CATEGORIA DE FINANCIAMIENTO 1992-2002</b>	
<b>CATEGORIA</b>	<b>TOTAL</b>
Eventos	748
Proyectos	206
- Aporte PID hasta US\$10,000.00	34
- Aporte PID entre US\$10,000.00 y US\$25,000.00	59
-Aporte PID mayor de US\$25,000.00	113
<b>TOTAL</b>	<b>954</b>

<b>CLASIFICACION DE LOS PROYECTOS DESESTIMADOS 1992-2002</b>	
<b>CATEGORIA</b>	<b>TOTAL</b>
Proyectos rechazados por el Consejo Consultivo.	27
Proyectos rechazados por el Comité de Selección de Propuestas.	18
Proyectos rechazados por la Unidad Operativa.	19
Proyectos no relacionados con las áreas del PID.	54
Proyectos depurados por proceso final.	82
Perfiles que no completaron el proceso.	76
Proyectos rechazados por el Comité del Fondo Pequeñas Iniciativas.	69
Comité de Proyectos del Consejo Consultivo.	1
<b>TOTAL</b>	<b>346</b>

**LOCALIZACION GEOGRAFICA DE LAS INSTITUCIONES  
SUBDONATARIAS DE LOS PROYECTOS APROBADOS**

PROVINCIA	TOTAL
Distrito Nacional	104
Santiago	30
Puerto Plata	6
La Vega	4
Salcedo	8
Sánchez Ramírez	5
Dajabón	3
Valverde	4
Espaillat	7
María Trinidad Sánchez	5
Santiago Rodríguez	2
San Cristóbal	7
Peravia	4
Bahoruco	4
Independencia	2
San Pedro de Macorís	1
La Altagracia	1
Monte Plata	3
Samaná	1
Monte Cristi	1
Barahona	2
Duarte	2
Total	206

<b>BENEFICIARIOS DIRECTOS SEGUN TIPO DE ORGANIZACION</b>	
<b>TIPO DE ORGANIZACION</b>	<b>TOTAL</b>
Escuelas	32
Barrios	22
Organizaciones	1,127
Liceos Públicos	6
Junta de Vecinos	43
Secretarías de Estado	11
Emisoras de Radio	6
Núcleos Provinciales de Discapacitados	6
Cárceles	21
Ayuntamientos	10
Consejos Comunitarios	6
Asociaciones de Padres y Madres de la Escuela	18

<b>CARACTERISTICAS DE LOS BENEFICIARIOS DIRECTOS</b>	
<b>CATEGORIAS</b>	<b>TOTAL</b>
Líderes Juveniles	1,659
Personal Docente y Adm. de las Escuelas	451
Delegados de los Partidos	921
Miembros de Comunidades Barriales y Municipales	8,723
Líderes de Organizaciones Barriales y Municipales	9,832
Mujeres Micro-empresarias	1,000
Mujeres Líderes Organizadas	4,597
Mujeres Campesinas	5,357
Presos de Escasos Recursos	1,502
Padres y Madres de Asociaciones de Padres	6,867
Líderes Sindicales	1,716
Alcaldes Pedáneos	8
Agentes de Desarrollo	35
Autoridades Municipales	105
Líderes Campesinos	23,522
Líderes Religiosos	30

CARACTERISTICAS DE LOS BENEFICIARIOS DIRECTOS	
CATEGORIAS	TOTAL
Miembros del Poder Judicial	50
Regidores	194
Consejos Estudiantiles	187
Maestros	1,443
Estudiantes	13,353
Directores de Escuelas	107
Síndicos	46
Otros	25,285
Miembros Juntas de Vecinos	320
Empleados Públicos	3,000
Trabajadoras Sexuales	2,100
Mujeres Prostituidas	2,000
Oyentes-Participantes Radiofónicos	25,000
Empleados Radiofónicos	100
Miembros de las Comunidades	710
Campesinos	10,459
Agricultores	1,408
Amas de Casa	1,200
Mujeres Reclusas	875
Líderes Laicos Protestantes	60
Directores Centro Educativos	54
Estudiantes	2,080
Profesores	755
Choferes	100
Amas de Casa	100
Niños y Niñas	15,000
Jueces y Autoridades Judiciales	180
Policías	100
Abogados	100
Periodistas	100
TOTAL	172,791

\* El total de beneficiarios directos es de 486,108, si incluimos como otros beneficiarios directos a empleados públicos vinculados a los Proyectos de ATE y otros oyentes de las Escuelas Radiofónicas de Radio Santa María.

**PRODUCCION DE MATERIALES EDUCATIVOS**

TIPO DE MATERIAL	TOTAL
Paquitos	30,800
Programas de TV	60
Desplegados	270
Folletos	175,972
Boletines	423,805
Hojas Informativas y Divulgativas	133,900
Afiches	131,705
Cartillas	20,375
Brochures	181,525
Vallas	63
Audiovisuales	2
Cuadernos Populares	2,000
Calcomanías	24,000
Gorras	1,700
Periódicos	48,000
Revistas	14,400
Instructivos	10,000
Camisetas	1,000
Espacios Pagados	7
Cruzacalles	164
Volantes	36,800
Guías de Estudios	2,645
Esquemas Escuelas Radiofónicas	25,000
Videos	38
Manuales	20,350
Periódicos Murales	640
Libros	10,700
Guías Educativas	1,160
Emisiones Programas de Radio	880
Cuñas Televisión	146
Agendas	500
Ediciones de Periódicos	20,000
Concursos Radiales por Oyentes	18
Cuñas de Radio	14,173
Almanaques	1,500
Murales	30
Programas Radiales	2,295
Planes de Estudios	3,050
Agendas Locales	100
Audiodebates Radiales	36
Cuñas Escritas	12
Catálogos	1,000
Documentos	1,177
Cartillas	8,500
<b>TOTAL</b>	<b>1,350,498</b>

## Segunda Parte

### EL MONITOREO TECNICO: ¿UNA EXPERIENCIA IRREPETIBLE?

Por Sergio (César) H. Faña

El trabajo social es una tarea gratificante, pero no por eso deja de ser complejo, dado que siempre que abordamos el ser humano, desde cualquier perspectiva, nunca lo comprenderemos en su totalidad, pues es un ser multidimensional, producto de la condición humana.

Las instituciones sociales de servicios no lucrativas (ONG's) son entidades que interactúan en el quehacer social, también con sus complejidades, pues son entidades vivas, integradas por los seres humanos que les dan vida y las hacen posibles.

He podido constatar en esas instituciones, voluntades deseosas de contribuir a "levantar" un país atrapado en un conjunto de marañas "de no se sabe qué especies", que se empeñan en obstruir un proceso de ciudadanía y participación consciente, que permita construir los pilares que consoliden una real democracia.

En ese interactuar hemos compartido ilusiones, esperanzas, inquietudes e interrogantes, nos hemos preguntado ¿hasta cuándo seguirá el juego de apostar a la ignorancia de los ciudadanos (as)? Observamos en la cotidianidad cómo la trampa, el engaño, la demagogia y el clientelismo, así como la prepotencia y el abuso de poder, anulan el poder ciudadano delegado, lo cual resta credibilidad al sistema. ¿Cómo puede un ciudadano lúcido, creer y defender un sistema que pregona unos postulados que son negados en la práctica cotidiana? Afortunadamente se ha iniciado un proceso que integra a muchos y muchas dominicanos (as) que si bien es cierto que el proceso no continuará con todo su rigor, no por ello dejará de ser repetible y multiplicable por aquellas instituciones genuinas y comprometidas con un proceso de transformación de nuestra sociedad.

¿Qué lugar ocupa la soberanía ciudadana en los que ostentan el poder? No parece que esto sea una cuestión que interpele nada ni a nadie, pues una vez alzado con el poder, se ignora groseramente a quienes hemos delegado nuestro poder en alguien, que hemos considerado idóneo y cualificado para el uso correcto de dicho poder, a través de la instancia institucional, la cual es objeto de servicio del ciudadano, del bienestar común.

Las instituciones sociales sin fines de lucro, que hemos acompañado en estos diez años, y otras tantas, a las cuales el proyecto no pudo llegar, han sido un espacio refrescante de reflexión y acción en aras de contribuir al fortalecimiento de la sociedad civil en general, y de las organizaciones y grupos comunitarios, en particular, donde hemos compartido cuestionantes como las expresadas anteriormente, entre otras, y que de una u otra manera han redundado al interior de las organizaciones mismas, sirviendo no sólo de catarsis social, sino de cambios y transformaciones en muchas de ellas.

Puedo decir sin temor, que ha sido una gran escuela de aprendizaje y valoro ese proceso de interacción que se operó a lo largo de nuestra función técnica, así como el proceso metodológico, que de haber sido contrario a lo implementado, probablemente los resultados -cualitativos- fueran otros.

Como proceso de aprendizaje, que considero mutuo, puedo indicar algunas debilidades o puntos a superar que hemos percibido en algunas instituciones, así como los procesos de fortalecimiento que también se operan al interior de las mismas.

- **Debilidades**

Cuando iniciamos nuestros trabajos encontramos algunos problemas operativos en algunas instituciones (ONG's):

1. Ausencia de personal calificado. Esto se expresaba en la formulación de los proyectos, usando en ese entonces, el esquema tradicional conocido.
2. Deficiencia en el sistema de evaluación... No existía mecanismos establecidos y definido de estos aspectos en algunas...
3. En la ejecución se priorizan las actividades, no así el monitoreo, el seguimiento, el proceso, los objetivos...
4. La deficiencia en la participación de la población; a varios niveles, tanto en el diseño de la propuesta como en su ejecución o proceso de ésta.
5. Incoherencia entre las actividades y objetivos...
6. No se asumen los resultados de la evaluación para una nueva planificación...
7. Los indicadores ("de impacto") son muy generales, lo cual dificulta la evaluación y el monitoreo.
8. No seguimiento a procesos iniciados, sino que se abre campo en diferentes direcciones...
9. Ausencia de una política de autogestión institucional.
10. Bajo nivel de planificación adecuada en función de la filosofía institucional.
11. Debilidades en los actores.
12. Obstáculos en la participación.
13. Cultura del desarrollo.
14. Política institucional (no definición de una política clara y coherente).
15. Resistencia de las instituciones a adoptar nuevas técnicas y procesos estratégicos...
16. Concepción centrista en la dirección institucional (debilidad democrática al interior de la ONG's).

Luego de un proceso de 9 años hemos observado que algunas debilidades se han ido convirtiendo en fortalezas, como por ejemplo;

- El PID ha contribuido a la organización y fortalecimiento interno de algunas ONG's.
- Ha contribuido a que los grupos de base / populares se organicen bajo la ley 520 (hoy decreto 4 - 70)
- Como pre - requisito para acceder a los fondos del PID exigimos:

1. Cuenta de banco para el proyecto
2. Contabilidad organizada
3. Controles contables (control de gastos)
4. Firma de contrato
5. Monitoreo sistemático, técnico y financiero.

Esta rendición de cuenta y particularmente lo que respecta a la parte financiera, presionó a la organización interna en muchas instituciones.

- El PID ha contribuido al fortalecimiento de las ONG's (y por ende de la sociedad civil) a través de :
  - Los procedimientos del PID
  - La forma transparente que hemos funcionado
  - Institucionalización de las ONG's que forman la familia del PID
  - Organización y reglamentación interna de muchas ONG's.

El PID como proyecto de iniciativas democráticas, llega a su fin, termina, pero justamente, si el grano de trigo no muere, no podrá nunca dar sus frutos, y ya la semilla está sembrada al interior de muchas organizaciones y grupos, albergamos la esperanza de que florezca y fructifique y germine en un proceso de multiplicación sostenido y sólido, a fin de que pueda resistir los embates del comercio politiquero, enemigo de la conciencia, libertad, justicia ciudadana, vale decir, del fortalecimiento real de nuestra democracia, y en consecuencia, enemigo del bienestar común de todos y todas los(las) que formamos parte de esta maltratada nación.

La lección final es que hemos aprendido que la democracia dominicana es frágil, porque los políticos nuestros actúan al margen de ella, el ciudadano (a) –pueblo- no tiene espacio de participación, porque no interesa y los políticos no valoran la participación, dado que ven a la sociedad civil como un adversario y no como un aliado para construir procesos diáfanos que fortalezcan nuestra democracia. ¿Terminó un proceso de reflexión, educación e interacción multisectorial que se hace inalcanzable e irrepetible? Sólo el tiempo nos responderá a través de los que hemos estado involucrados y aquellos y aquellas sensibles a la justicia social, la solidaridad y amantes de la libertad.

#### RESUMEN 1992 – 2002 MONITOREO TECNICO A LOS PROYECTOS Y EVENTOS

Año	Monitoreo	%	Participación en Eventos	%	Total	%
1993-1995	98	14	44	11	142	13
1996-1997	52	7	21	5	73	7
1997-1998	79	11	68	18	147	13
1998-1999	123	17	78	20	201	18
1999-2000	129	18	61	16	190	18
2000-2001	105	15	64	16	169	15
2001-2002	129	18	53	14	182	16
<b>TOTAL</b>	<b>715</b>	<b>100</b>	<b>389</b>	<b>100</b>	<b>1104</b>	<b>100</b>

## Tercera Parte

### **REFLEXIONES ACERCA DE LA INFORMACION FINANCIERA Y LOS CONTROLES ADMINISTRATIVOS**

Por José Cuello

Usualmente cuando oímos hablar de información financiera y controles administrativos pensamos en empresas y negocios, esto así porque casi todo el mundo sabe que estos negocios requieren de ciertos controles para la protección de sus bienes y para conocer los resultados desde el punto de vista de las utilidades de sus operaciones.

Es enteramente cierto que casi todos coincidimos en que las empresas lucrativas requieren de informaciones y controles financieros para producir informaciones que van dirigidas a usuarios diversos tales como: propietarios o accionistas, la gerencia, el Estado, empleados entre otros. Pienso también que la mayoría coincidiremos en que entre los usuarios de las informaciones financieras, los más interesados son los propietarios o accionistas y el Estado, los primeros para conocer la situación de su inversión y los beneficios obtenidos y el segundo para basándose en las utilidades obtenidas por estos negocios, obtener ingresos a través del impuesto sobre la renta.

Lo que a algunas personas le sorprende es que instituciones tales como iglesias, asociaciones benéficas, patronatos, grupos comunitarios, fundaciones y organizaciones sociales en sentido general requieren también de controles contables administrativos y de informaciones financieras en sentido general.

Recuerdo que en los inicios de nuestras funciones como Auditor Interno del Proyecto para el Apoyo a Iniciativas Democráticas, cuando visitábamos las organizaciones que estaban interesadas en la ejecución de proyectos con recursos aportados por el PID, que al momento de indagar sobre la forma en que dichas instituciones se habían manejado en términos contables administrativos, algunos de sus dirigentes nos decían que sus organizaciones prácticamente no llevaban registros contables porque eran instituciones sin fines lucrativos.

Frente a esa aseveración siempre les explicábamos a dichos dirigentes que sus organizaciones por ser instituciones sin fines de lucro requerían de igual o más controles administrativos contables que los negocios o empresas lucrativas. Esto así, explicábamos, porque la finalidad de la contabilidad y de los controles administrativos, no es sólo producir informaciones referentes a los beneficios económicos de las empresas o instituciones, sino que también persigue otras funciones no menos importantes tales como: mostrar transparencia en las ejecuciones de las operaciones y brindar informaciones útiles para un mejor aprovechamiento de los recursos.

Después de estas explicaciones enfatizábamos en que a nuestro juicio las organizaciones no lucrativas deberían dar mas importancia a la contabilidad y a los procedimientos administrativos que las propias empresas lucrativas, entre otras cosas porque las instituciones no lucrativas usualmente tienen, aunque nos parezca extraño, un mayor numero de dueños que son sus miembros y que por tanto quienes la dirigen deben rendirle cuenta sobre la forma en que manejan sus recursos, sin importar si estos han sido escasos o abundantes.

Afortunadamente a casi 10 años después de estas explicaciones la mayoría de las instituciones que han ejecutado proyectos con fondos del PID dan mucha importancia a los controles y procedimientos contables administrativos. Como muestra de ello tenemos el hecho de que varias de estas organizaciones como parte de la ejecución de sus proyectos han incluido talleres y actividades sobre contabilidad y administración.

En varias ocasiones les he manifestado a dirigentes de algunas instituciones, que han ejecutado proyectos, que creo que el PID ha contribuido a la creación y fortalecimiento de una cultura democrática en nuestro país, que fue su objetivo principal. También creo que en caso de que ese objetivo no haya sido logrado, por lo menos se ha dado un gran paso que considero muy importante, que es el haber contribuido a que las organizaciones sociales presenten de forma transparente el manejo de los recursos económicos.

Finalmente, pienso que un gran reto que debemos perseguir las organizaciones empeñadas en el desarrollo y fortalecimiento de la democracia es el tratar de que cada día el manejo de nuestras operaciones, especialmente las que envuelven recursos monetarios, se presente de forma más transparente a todos los interesados. La única forma de lograrlo es a través del fortalecimiento de controles contables administrativos; teniendo siempre en cuenta que no podemos y no debemos reclamar por ejemplo que las instituciones del Estado sean transparente si en nuestras instituciones no lo somos y que no puede existir democracia, si no hay transparencia en el manejo de los recursos.

**RESUMEN 1992 – 2002  
MONITOREO FINANCIERO A LOS PROYECTOS**

PERIODO	NUMERO DE VISITA	%
1993-1996	24	7
1996-1997	34	9
1997-1998	65	18
1998-1999	58	15
1999-2000	63	17
2000-2001	61	17
2001-2002	61	17
<b>TOTAL</b>	<b>366</b>	<b>100</b>

**RESUMEN 1992 – 2002  
MONITOREO TECNICO Y FINANCIERO**

PERIODO	TECNICO	%	FINANCIERO	%	TOTAL	%
1993-1996	142	13	24	7	166	11
1996-1997	73	7	34	9	107	7
1997-1998	147	13	65	18	212	14
1998-1999	201	18	58	15	259	18
1999-2000	190	18	63	17	253	17
2000-2001	169	15	61	17	230	16
2001-2002	182	16	61	17	243	17
<b>TOTAL</b>	<b>1104</b>	<b>100</b>	<b>366</b>	<b>100</b>	<b>1470</b>	<b>100</b>



# Capítulo IV

## EL PID-RES: EL ULTIMO DESAFIO

Elaborado por César Ballenilla

Durante el último año de trabajo del Proyecto, el PID- RES ha ejecutado diversas actividades de capacitación con participación de diversos sectores de la sociedad dominicana en el campo de las reformas económicas y sociales, observándose que durante estos meses de ejecución más de 4000 personas se beneficiaron directamente de las acciones desarrolladas en el proyecto.

La participación de los diferentes actores involucrados/as, ha sido muy significativa. Hay que destacar la participación de la mujer en este proceso. El 52% de los/as beneficiarios/as directos/as son mujeres.

La labor que se ha llevado a cabo ha sido posible gracias a la labor incansable del equipo técnico PID-RES encargado de la ejecución de este proyecto.

Igualmente dejamos constancia de nuestro agradecimiento a la USAID por el acompañamiento brindado y su apoyo financiero dentro de un marco de absoluto respeto.

### RESUMEN DEL PROYECTO

#### 1) OBJETIVOS

##### 1.1) GENERALES

- a) Generar en la sociedad dominicana un movimiento de opinión sobre los grandes desafíos que tiene la democracia dominicana para hacerse sostenible.
- b) Fomentar el debate acerca de las reformas económicas y sociales, además de las consideradas estrictamente democráticas, con los diferentes actores de la sociedad dominicana.

## **1.2) ESPECIFICOS**

- a) Realizar un programa de formación y difusión con dirigentes comunitarios sobre el tema de las reformas económicas y sociales;
- b) Realizar un programa de formación y difusión con periodistas especializados en el tema de las reformas;
- c) Realizar encuentros con empresarios y consultores nacionales e internacionales, para conocer experiencias de otros países en materia de reformas económicas y sociales;
- d) Realizar encuentros con sectores específicos que en determinadas coyunturas se consideren importantes para la ampliación del debate sobre el tema de las reformas económicas y sociales y su enlace o nexos con las prácticas democráticas.

## **II) METAS**

- 1) 200 Dirigentes de 100 instituciones, distribuidas en toda la geografía nacional capacitados en reformas económicas y sociales.
- 2) 100 periodistas (comunicadores sociales) de los diferentes medios masivos de comunicación: prensa escrita, radio y televisión se han capacitado en reformas económicas y sociales.
- 3) 400 empresarios/as representantes de las principales organizaciones empresariales se han capacitado en reformas económicas y sociales.
- 4) 400 autoridades congresionales y municipales se capacitaron en reformas económicas y sociales.
- 5) 100 abogados/as se han capacitado en reformas económicas y sociales.

## **III) ACTIVIDADES PROGRAMADAS**

### **3.1) CONFERENCIAS**

- 3 Conferencias Magistrales con un experto internacional y dos nacionales (una para cada grupo objetivo)
- 2 Conferencias Magistrales con un experto internacional y dos nacionales, una en Santiago y otra en Santo Domingo.

### **3.2) CURSOS**

- 2 Cursos introductorios de Economía y Reformas a realizarse en Santo Domingo y Santiago dirigido a los Grupos Populares.
- 2 Cursos de Capacitación de Capacitadores, con una duración de 3 días (25 participantes). Uno en Santiago y otro en Santo Domingo.
- 2 Cursos a Dirigentes de base: uno en Santiago y otro en Santo Domingo.

- 2 Cursos con 50 Periodistas con una duración de un (1) día. Santiago/Santo Domingo.
- 2 Cursos con 100 Microempresarios con una duración de dos (2) días. Santiago/Santo Domingo.

### 3.3) SEMINARIOS SOBRE LAS REFORMAS ECONOMICAS RECIENTES

- Seminarios:  
Un (1) con Empresarios/Periodistas/Público en general.  
Un (1) con Grupos Populares.

## IV. RESULTADOS DEL PROCESO

En el cuadro de resultados obtenidos durante la ejecución del proyecto, se agrupan las metas y los resultados del proyecto Reformas Económicas y Sociales (PID-RES).

### a) LOGROS

- 1) Para nosotros/as el mayor logro ha sido capacitar en sólo 11 meses, el 269% de los beneficiarios/as esperados, que excedió a la población meta (1,200 personas) en Reformas Económicas y Sociales.

Igualmente con la realización de este plan pudimos formar cerca de 3,027 personas en Reformas Económicas y Sociales, cualificando de esta manera el trabajo que vienen desarrollando los beneficiarios directos (Grupos Populares, Microempresarios/as, Periodistas, Evangélicos, Abogados, Jueces, Diputados, entre otros).

Además, el poder desarrollar una metodología adecuada para implementar este proyecto.

- 2) La integración de un equipo de docente altamente calificado para la ejecución y desarrollo de los cursos en Reformas Económicas y Sociales.
- 3) El reconocimiento de nuestro trabajo por parte de las organizaciones participantes.
- 4) Con esta capacitación hemos contribuido al proceso de consolidación de las instituciones participantes. También facilitó la cualificación de los recursos y las potencialidades humanas en las organizaciones.
- 5) 657 Personas de los grupos populares capacitados en Reformas Económicas y Sociales (concentración de los tres módulos).
- 6) 375 Microempresarios/as capacitados/as en Reformas Económicas y Sociales.
- 7) 193 Periodistas capacitados en Reformas Económicas y Sociales.
- 8) 157 Personas miembros de la Comunidad Evangélica Dominicana capacitados en Reformas Económicas y Sociales.
- 9) 175 Sindicalistas capacitados sobre Reformas Económicas y Sociales.
- 10) 22 diputados/as capacitados/as en defensoría del pueblo.

- 11) 25 campesinos/as capacitados/as en Reformas Económicas y Sociales.
- 12) 1089 Personas con conocimiento sobre Reformas Económicas y Sociales.
- 13) 334 Abogados, jueces y ministerio público capacitados y sensibilizados sobre las leyes de propiedad intelectual e industrial.
- 14) La realización de ocho (8) cursos sobre Reformas Económicas y Sociales y de las leyes de propiedad intelectual e industrial.
  - a) Tres (3) Cursos sobre Reformas Económicas y Democracia: nexos y fortalezas, con grupos populares, empresarios de microempresas y facilitadores/as.
  - b) Tres (3) Cursos sobre esquema de integración y tendencias actuales de la economía dominicana con facilitadores, grupos populares y empresarios de la microempresa.
  - c) Un (1) Curso sobre Reformas Económicas Recientes: mecanismos de transmisión y principales características e impactos. El trabajo fue realizado con grupos populares, facilitadores/as y empresarios de las microempresas.
  - d) Un (1) Curso sobre Derechos de Propiedad Intelectual, normativa, procedimientos e implicaciones prácticas, con abogados, jueces y miembros del ministerio público.
- 15) La realización de diecinueve (19) seminarios, una conferencia, un panel y dos conversatorios sobre diversos tópicos:
  - a) Doce (12) seminarios sobre Reformas Económicas con la comunidad evangélica dominicana, los periodistas y empresarios de las microempresas del Sur, Santo Domingo y Santiago, con miembros de asociaciones de mujeres y de agricultores, sindicalistas, abogados/as e ingenieros/as.
  - b) Dos (2) seminarios sobre la propiedad intelectual en el contexto nacional e internacional con abogados, jueces y miembros del ministerio público.
  - c) Un (1) seminario internacional sobre el Defensor del Pueblo como Herramienta de Fortalecimiento del Estado de derecho con grupos populares, diputados y público en general.
  - d) Dos conversatorios sobre la defensoría del pueblo con grupos populares y el público en general.
  - e) Un seminario internacional sobre la Dolarización en el contexto de las Reformas Económicas.
  - f) Un seminario sobre Ordenamiento de Mercado y Protección al Consumidor.
  - g) Dos seminarios, uno sobre Energía Sostenible en República Dominicana y el otro, sobre el potencial de la electrificación rural.

- h) Una conferencia sobre Conceptos Básicos de Propiedad Intelectual y su Incidencia en la Economía.
  - i) Un panel sobre Reforma Presupuestaria.
  - j) 251 personas obtienen un diplomado en Reformas Económicas y Sociales.
- 16) La elaboración y producción de seis manuales de economía. En estos manuales se da una explicación pormenorizada sobre la economía y sus diversos enfoques, así como el planteamiento desde la perspectiva política.

Los títulos de estos libros son:

- a) La Economía y Las Reformas Económicas, de la autoría de la Lic. Rita Mena Peguero.
- b) Reformas Económicas y Democracia, del Dr. Flavio Darío Espinal.
- c) Apertura Comercial, Integración Económica y Perspectivas para la República Dominicana. Un análisis Introductorio, de la Dra. Magdalena Lizardo.
- d) Las Reformas Económicas Recientes: mecanismos de transmisión, principales características e impactos, del Lic. Rolando Reyes.
- e) La Dolarización. Evaluación teórica y práctica, de la autoría de Humberto A. Brea, María Eugenia Dávalos e Indira V. Santos.
- f) Mercado Políticas de Competencia y de Protección al Consumidor, del Dr. José Oviedo
- g) La Reforma de Salud y la Seguridad Social, preparado por Magdalena Rathe.
- h) La Reforma del Sistema de Pensiones en la República Dominicana. Antecedentes, Análisis y Perspectivas, elaborado por José Luis Actis.
- i) Unificación Cambiaria.

Como resultado del proceso de evaluación de los procesos educativos por parte de los beneficiarios directos, se obtuvo la siguiente información:

A) Aspectos positivos:

- La difusión de unos contenidos y conceptos que sólo se manejaban en círculos muy cerrados.
- La oportunidad para descubrir quienes son los más afectados con la globalización.
- La concientización de las personas en la participación del país en los acuerdos económicos y el sentido de los aranceles.
- La oportunidad para que los grupos populares puedan integrarse y trabajar en bienestar de la sociedad.

- El promover el interés y la preocupación de la sociedad civil en la participación de la nueva economía.
- La creación de un espacio para la discusión sobre las reformas económicas.
- La integración de diferentes criterios en torno a esta problemática.
- La información general acerca de la importancia de las reformas económicas para nuestro país.
- El interés de los grupos en los temas.

#### **b) Dificultades**

- La elaboración de un material de apoyo que pudiera servir de guía en la profundización de las diferentes temáticas a nivel personal.
- La participación pertinente de los participantes y depurar su calidad.
- El sistematizar y dar a conocer los resultados de estos cursos y las discusiones de los grupos.
- El darle seguimiento a estos cursos luego de ser impartidos.
- El número elevadísimo de participantes en los cursos.
- El adecuar el material de apoyo y el lenguaje de los/as expositores/as a los diferentes niveles educativos de los sectores participantes (buscar el equilibrio).

#### **c) Cosas que deben mejorar**

- Profundizar en las reformas sociales y su componente de evaluación ciudadana y ética- moral.
- La convocatoria a nivel nacional para lograr más representación de la sociedad civil.

A continuación presentamos los resultados fruto de la tabulación y síntesis de las distintas actividades realizadas con los/as beneficiarios/as del Proyecto sobre las Reformas Económicas y Sociales.

### **1. BENEFICIARIOS CAPACITADOS**

La meta del Proyecto era capacitar 1,200 personas y durante el período de once (11) meses capacitamos 3,027 personas para un porcentaje de ejecución de 252%.

### **2. GENERO DE LOS/AS CAPACITADOS**

Se capacitaron 1,464 personas del sexo masculino, para un total de 48% y 1,563 del sexo femenino, para un total de 52%.

### **3. SECTORES ATENDIDOS**

En el Proyecto estaba programado trabajar con los siguientes sectores:

- Grupos Populares, abogados/as, jueces, periodistas, microempresarios, regidores, autoridades municipales y público en general.

Además, de estos sectores, se trabajó con otros, a saber:

- Comunidad evangélica dominicana, sindicalistas, diputados, grupos de federación campesina del Sur.

### **4. REGIONES BENEFICIADAS**

1. En la región Suroeste se capacitaron 2,048 personas, 917 del sexo masculino y 1,131 del femenino.
2. De la región Norte o Cibao se capacitaron 824 personas. 424 personas son del sexo masculino y 400 del sexo femenino.
3. En la región Sur se capacitaron 155 personas. De ese total, 123 son masculinos y 32 femeninos.

### **5. TEMATICAS DESARROLLADAS**

- En el renglón de Economía se ejecutaron cinco (5) temáticas de seis (6) programas durante el periodo de ejecución.
- En el renglón de Energía se ejecutaron dos (2) de tres actividades programadas durante el periodo de ejecución.
- En el renglón de Medio Ambiente se programaron tres (3) actividades y todas están en proceso de ser ejecutadas en el periodo Enero-Marzo del 2002.

Durante la ejecución del Proyecto en el periodo se incorporaron siete (7) temáticas nuevas. Una sobre la Defensoría del Pueblo como Herramienta de Fortalecimiento del Estado de Derecho y otra sobre la Dolarización de la Economía Dominicana en el contexto de las Reformas Económicas. Además, de estas dos ya ejecutadas, se incorporaron cinco (5) nuevas, las que están en proceso de ser ejecutadas:

- Seguridad Social
- Mercado Cambiario
- El Alca
- Pobreza
- Campesinado y Medio Ambiente.

NUMERO DE BENEFICIARIOS ESPERADOS Y CAPACITADOS SEGUN SECTOR

CUADRO 1

No.	Sector Atendido	Beneficiarios/as Esperados/as	Beneficiarios/as Capacitados/as	% de Ejecución Alcanzado
01	Grupos Populares.	200	657	329
02	Abogados/as, jueces y miembros del Ministerio Público.	100	334	334
03	Periodistas.	100	193	193
04	Microempresarios/as.	400	375	94
05	Regidores/as y autoridades municipales.	400	0	0
06	Otros.	No estaban previstos en la programación inicial.		
	Evangélicos		157	100
	Sindicalistas		175	
	Diputados		22	
	Grupos Campesinos/as del Sur		25	
	Público en General		1089	
<b>Totales</b>		<b>1200</b>	<b>3027</b>	-

**PROGRAMA DE CAPACITACION EN REFORMAS ECONOMICAS Y SOCIALES,  
SEGUN TIPO DE ACTIVIDAD, BENEFICIARIOS, LOCALIZACION Y SEXO**

DEL 1 DE FEBRERO AL 31 DE DICIEMBRE 2001

**CUADRO II**

No.	Actividad	Sector Atendido	Actividades por Región				No. de Participantes por actividad			
			Sur y Suroeste	Norte / Cibao	Sur	Masc	%	Fem	%	Total
01	Curso sobre Reformas Económicas y Democracia: Nexos y Fortalezas	Grupos populares	X			72	52	67	48	139
02	Curso sobre Reformas Económicas y Democracia: Nexos y Fortalezas	Grupos populares		X		58	54	49	46	107
03	Curso sobre Reformas Económicas y Democracia: Nexos y Fortalezas	Microempresario/as	X			21	66	11	34	32
04	Curso sobre Esquema de Integración y Tendencias Actuales de la Economía Dominicana	Facilitadores/as	X			3	75	1	25	4
05	Curso sobre Esquema de Integración y Tendencias Actuales de la Economía Dominicana	Grupos populares y Microempresario/as	X			21	45	26	55	47
06	Curso sobre Esquema de Integración y Tendencias Actuales de la Economía Dominicana	Grupos populares y Microempresario/as		X		7	50	16	70	23
07	Curso sobre Reformas Económicas Recientes: Mecanismos de Transmisión. Principales características e Impactos	Grupos populares, Facilitadores/as y Microempresario/as	X			24	43	32	57	56

No.	Actividad	Sector Atendido	Actividades por Región				No. de Participantes por actividad			
			Sur y Suroeste	Norte / Cibao	Sur	Masc	%	Fem	%	Total
08	Curso sobre Derechos de Propiedad Intelectual	Abogados/as, jueces y miembros del ministerio público	X			25	46	29	54	54
09	Seminario sobre la Propiedad Intelectual en el contexto Nacional e Internacional	Abogados/as, jueces y miembros del ministerio público	X			119	55	98	45	217
10	Seminario sobre la Propiedad Intelectual: cambios legales, oportunidades y desafíos.	Abogados/as, jueces y miembros del ministerio público		X		42	67	21	33	63
11	Seminario sobre las Reformas Económicas	Grupos populares	X			16	48	17	52	33
12	Seminario sobre las Reformas Económicas	Grupos Campesinos			X	16	64	9	36	25
13	Seminario sobre las Reformas Económicas	Comunidad Evangélica	X			135	86	22	14	157
14	Seminario sobre las Reformas Económicas	Comunicadores Sociales (periodistas)	X			32	62	20	38	52
15	Seminario sobre las Reformas Económicas, concentración en los tres módulos.	Periodistas de la Región Norte		X		53	80	13	20	66
16	Seminario sobre las Reformas Económicas	Periodistas, abogados e ingenieros		X		56	75	19	25	75
17	Seminario sobre las Reformas Económicas	Microempresarios del Sur			X	37	71	15	29	52
18	Seminario sobre las Reformas Económicas, concentración en los tres módulos.	Empresarias de la Microempresa				0	0	154	100	154
19	Seminario sobre las Reformas Económicas	Empresarias de la Microempresa	X			06	5	112	95	118
20	Seminario sobre las Reformas Económicas	Empresarias de la Microempresa	X	X		45	26	128	74	173

No.	Actividad	Sector Atendido	Actividades por Región				No. de Participantes por actividad			
			Sur y Suroeste	Norte / Cibao	Sur	Masc	%	Fem	%	Total
21	Seminario sobre Reformas Económicas, concentración en los tres módulos	Sindicalistas de Unase y Fenatrasal	X			11	15	64	85	75
22	Seminario sobre Reformas Económicas, concentración en los tres módulos	Sindicalistas de Unase y Fenatrasal		X		15	15	85	85	100
23	Encuentro sobre la Defensoría del Pueblo	Grupos Populares y Público en General	X			32	52	30	48	62
24	Encuentro sobre la Defensoría del Pueblo	Grupos Populares y Público en General		X		22	61	14	39	36
25	Seminario Internacional sobre el Defensor del Pueblo como Herramienta de Fortalecimiento del Estado de Derecho	Diputados/as, Grupos Populares y Público en General				148	54	126	46	274
26	Seminario Internacional sobre Dolarización en el Contexto de las Reformas Económicas	Público en General	X			118	65	64	35	182
27	Seminario sobre Ordenamiento y Protección del Consumidor	Público en General	X			100	42	140	58	240
28	Conferencia sobre Conceptos Básicos de Propiedad Intelectual y su incidencia en la Economía	Público en General	X			15	33	30	67	45
29	Panel de Reforma Presupuestaria	Público en General	X			92	53	81	47	173
30	Seminario sobre Energía Sostenible en República Dominicana	Público en General		X		67	65	36	35	103
31	Seminario sobre el Potencial de la Electrificación Rural en la República Dominicana	Público en General	X			56	62	34	38	90
	<b>Total</b>		<b>17</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>1464</b>	<b>48</b>	<b>1563</b>	<b>52</b>	<b>3027</b>

NIVEL DE EJECUCION DE LAS ACTIVIDADES CONTEMPLADAS

CUADRO IV

No.	REGLON	ACTIVIDADES PROGRAMADAS				EN PROCESO
		No.	TEMATICAS	EJECUTADAS		
				SI	NO	
1	Económico	1	Reformas Económicas y Democracia: Nexos y Fortalezas	X		
		2	Tendencias Actuales de la Economía Dominicana	X		
		3	Código de Ordenamiento del Mercado	X		
		4	Propiedad Intelectual e Industrial	X		
		5	Plan Nacional de Competitividad		X	
II	Energía	1	Energía Renovable: Atlas Eólico de la República Dominicana	X		
		2	Plan Nacional de Electrificación Rural	X		

No.	REGLON	ACTIVIDADES PROGRAMADAS				EN PROCESO
		No.	TEMATICAS	EJECUTADAS		
				SI	NO	
	Económico	3	Reformas Económicas y Democracia: Nexos y Fortalezas			X
II		1	Tendencias Actuales de la Economía Dominicana			X
		2	Código de Ordenamiento del Mercado			X
		3	Propiedad Intelectual e Industrial			X
<b>Sub-total</b>		<b>11</b>		<b>6</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
No.	REGLON	ACTIVIDADES PROGRAMADAS				EN PROCESO
		No.	TEMATICAS	EJECUTADAS		
				SI	NO	
I	Justicia	1	Defensoría del Pueblo como Herramienta de Fortalecimiento del Estado de Derecho	X		
II	Seguridad Social	1	Seguridad Social			X
III	Económico	1	Mercado Cambiario			X
		1	Dolarización de la Economía Dominicana en el contexto de las Reformas Económicas	X		
		3	Pobreza			X
IV	Campesino	1	Campesinado y Medio Ambiente			X
<b>Sub-total</b>		<b>8</b>		<b>2</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
<b>Totales</b>		<b>19</b>		<b>8</b>	<b>1</b>	<b>8</b>

# Capítulo V

## LA CULTURA POLITICA DOMINICANA: 1994-2001

Por: Isis Duarte y Ramonina Brea

La Asociación Pro Bienestar de la Familia (PROFAMILIA), a través de su Instituto de Estudios de Población y Desarrollo (IEPD), ejecutó un programa de tres encuestas (1994, 1997, 2001) de alcance nacional sobre cultura política y democracia en República Dominicana. Este programa formó parte del Proyecto para el Apoyo a Iniciativas Democráticas (PID) que administra, desde 1992, la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM), auspiciado por la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos.

En este texto se presenta de manera apretada una selección de los resultados del estudio sobre cultura política, realizado con los datos aportados por las tres encuestas. En dicho estudio se ha trabajado una visión de las prácticas sociales, actitudes, percepciones, creencias y valores básicos que se refieren, fundamentalmente, a las relaciones entre el ámbito de la política y la ciudadanía en República Dominicana en el período comprendido entre 1994 y 2001.

### ***1. LA VISION ACERCA DE LA DEMOCRACIA***

#### ***1.1 La amplia legitimación de la democracia***

La democracia como sistema de gobierno es preferida por la mayoría de la ciudadanía dominicana entrevistada. En el 2001 el 77% de la ciudadanía entrevistada prefirió la democracia, apoyo que se ha mantenido constante desde 1997 ya que en ese año un 74% prefirió el sistema de gobierno democrático y no el autoritario. Esta preferencia por el régimen democrático contrasta con el apoyo de un 45% que recibió en Chile en el 2001 y en Argentina de tan sólo un 58% de la población entrevistada, según la encuesta Latinobarómetro.

#### ***1.2 Satisfacción con la democracia***

Sin embargo, en el 2001 sólo el 26% de la ciudadanía entrevistada estuvo satisfecha con el funcionamiento de la democracia, la mitad de la población está abiertamente insatisfecha con el funcionamiento de la democracia en el país y el 23% expresa un nivel de satisfacción limítrofe: la democracia no funciona ni bien, ni mal, más bien regular.

### 1.3 Las expectativas para lograr una verdadera democracia

Las cinco expectativas para alcanzar un régimen verdaderamente democrático que con más frecuencia fueron mencionadas en el período:

1. *La eficacia de la acción gubernamental y su orientación hacia el pueblo o los pobres*
2. *Ejecutorias de política social o de efectos estatales hacia el bienestar*
3. *La vigencia de procedimientos democráticos*
4. *La vigencia de las libertades y de la igualdad*
5. *Generación o mejoría del empleo*

## 2. LA PERSISTENCIA DE LAS ACTITUDES TRADICIONALES Y AUTORITARIAS

A pesar del apoyo mostrado al sistema de gobierno democrático, en el período de 1994 al 2001 persisten los valores autoritarios y tradicionales: en primer lugar, predomina la visión del individuo atado a lealtades personales o sujeciones supraindividuales, en lugar de plantearse como un sujeto autónomo en control de sí mismo; y en segundo lugar, existe una débil secularización. Veamos.

### 2.1 La buena suerte, el fatalismo, la providencia y el poder personalizado

Se inquirió acerca de las actitudes y opiniones que priman a la hora de encarar situaciones o de buscar soluciones a problemas individuales o del entorno social: a) la confianza en la buena suerte para lograr mejorías personales; b) la inclinación hacia la opinión de que una ley ineludible encadena a todos los seres sin que pueda existir libertad; c) el papel atribuido a la Providencia o a Dios en la determinación de la realidad; y d) la actitud que espera del poder paternalista la ayuda indispensable o la solución a los males que afectan sus propias vidas. Dicho de otra manera, se indagó el papel atribuido a la suerte, al fatalismo, a la divinidad y al poder paternalista en la solución de problemas o en el caso de enfrentar situaciones. Los hallazgos muestran que, en lugar de su debilitamiento, ha habido una marcada consolidación de esas actitudes y valores tradicionales.

**Cuadro 1**  
**Porcentaje de población entrevistada que acepta factores externos al individuo como determinantes. Demos 1994 , 1997 y 2001.**

	1994	1997	2001
Un buen presidente debe ser como un padre a quien hay que acudir para que resuelva los problemas	73	82	86
Los problemas del país sólo se resuelven si Dios mete su mano	63	65	74
Todo permanecerá igual por más que uno quiera cambiar las cosas	37*	47	56
Tener buena suerte es lo mejor para progresar en la vida	35	35	30

\*La variación de estos resultados en los tres años podría quizás tener relación con una reformulación de la proposición sometida. En el 1994 fue la siguiente: todo permanecerá igual aunque se quiera cambiar.

## 2.2 La débil secularización

La secularización es, según G. Lipovetski, una de las figuras más significativas de la cultura política moderna<sup>1</sup>. Con la centralidad de los derechos inalienables del ser humano, el sujeto –desprovisto de lazos religiosos y de la dependencia u obligación a cuestiones tradicionales-, se va convirtiendo en la referencia fundamental en la cultura democrática. La exploración realizada a través de las Demos se encaminó a conocer los niveles de aceptación o desconocimiento acordados a la autoridad tradicional religiosa, así como la actitud hacia su intervención en la vida política.

Como se percibe en el cuadro siguiente la mayoría de la población entrevistada está de acuerdo con la intervención de lo religioso en la vida política:

**Cuadro 2**  
**Porcentaje de la población entrevistada que atribuye importancia a la intervención de lo religioso en la vida política. Demos 1994, 1997 y 2001.**

	1994	1997	2001
Intervención de lo religioso en la vida política	76	82	86
Los problemas sólo se resuelven si Dios mete su mano	63	35	74
La iglesia debe tener más poder	37*	47	56
La iglesia sólo debe intervenir cuando hay crisis grande o los dirigentes no se ponen de acuerdo	35	35	30
Número	2425	2660	3091

\*La variación de estos resultados en los tres años podría quizás tener relación con una reformulación de la proposición sometida. En el 1994 fue la siguiente: todo permanecerá igual aunque se quiera cambiar.

## 2.3 El paternalismo o la figura predominante de la autoridad

Como figura de autoridad, el paternalismo goza de una amplia legitimación. La figura del padre –arquetipo del dispensador de protección, seguridad y proveedor de bienes materiales- está enraizada en la cultura política dominicana. En los inicios del siglo XXI, el 86% de la ciudadanía dominicana estuvo de acuerdo con que *un buen presidente debe ser como un padre a quien hay que acudir para que resuelva los problemas*.

La persistencia de la amplia legitimación del paternalismo como figura de autoridad es una muestra fehaciente del acomodo y asimilación de los valores y prácticas tradicionales en el proceso de transición y consolidación democrática dominicanas.

## III. PERCEPCIÓN DEL SISTEMA POLÍTICO Y DE LA GESTIÓN GUBERNAMENTAL

### 3.1 La mitad de la ciudadanía declaró tener algún interés por los temas políticos

El análisis de los datos de las tres encuestas sobre el *interés en los temas políticos*, indica que, con ligeras diferencias, aproximadamente el 50% de la ciudadanía entrevistada manifestó algún interés en los temas

políticos. Las personas interesadas se dividen entre una minoría que dijo tener “mucho interés” (14%), y una tercera parte que manifestó “poco interés” por esta temática (34%). También, y en respuesta a la otra pregunta, un poco más de la mitad de la ciudadanía declaró que *con frecuencia o a veces conversa con otras personas sobre política* (53% en 2001, véase cuadro 3).

El hallazgo más interesante con respecto a este aspecto es, sin embargo, el alto y creciente interés que muestra la gente por informarse sobre política: en 1994 el 77% señaló que con frecuencia o a veces lee, oye o ve noticias sobre política, porcentaje que se eleva a 85% en el 2001, un incremento de 8 puntos porcentuales.

**Cuadro 3**  
**Distribución porcentual de la población según diferentes indicadores de interés en la política.**  
**Demos 1994, 1997, 2001.**

Interés en la política	1994	1997	2001
<b><i>Interés por los temas políticos:</i></b>			
Mucho	16.9	16.1	13.6
Poco	34.3	36.5	34.2
Ningún	48.3	49.7	51.4
<b><i>Lee, oye o ve noticias sobre política:</i></b>			
Con frecuencia	30.9	33.7	35.3
A veces	45.7	47.9	49.7
Nunca	23.3	18.4	14.9
<b><i>Conversa con otras personas sobre temas de política:</i></b>			
Con frecuencia	16.9	14.3	16.1
A veces	33.5	37.4	37.3
Nunca	49.5	48.3	46.3
<b>Total</b>	100.0	100.00	100.0

### 3.2 Partidos políticos para los políticos

Durante el período considerado no se produjo ningún cambio significativo respecto a la percepción de la ciudadanía sobre los intereses que defienden los partidos. Al igual que en 1994, en el 2001 un sector muy minoritario de la muestra entrevistada (7%) apoya la idea de que en la República Dominicana los partidos políticos defienden los intereses de “todos los grupos de la sociedad”; mientras que la gran mayoría se distribuye entre un 53% que considera que estas organizaciones sólo defienden los intereses de los políticos y el 37% que atribuye a los partidos una función, aún más limitada, de defensa de intereses de “algunos grupos o personas”.

### 3.3 No hay cambios en la pertenencia y simpatía partidaria

Menos de una quinta parte de la ciudadanía entrevistada a través de las encuestas Demos reconoció pertenecer a un partido político, cifra que ha permanecido invariable en los últimos 7 años (18% en 1994 y 17% en 2001). Al igual que en las otras dos encuestas, la Demos 2001 evidencia una tasa de membresía mayor entre los hombres con respecto a las mujeres (21% y 13%, respectivamente). Sin embargo, también estas encuestas

han puesto en evidencia que la población dominicana no es indiferente al quehacer de estas organizaciones, ya que un 52% en el 1994 y un 46% en el 2001, dice simpatizar por algún partido político. Es decir, sea por pertenencia o simpatía, aproximadamente dos de cada tres personas se identifican con algún partido político y probablemente apoyan sus candidaturas al ejercer el derecho al voto en las elecciones nacionales.

### 3.4 La confianza en las instituciones y organismos públicos

Las informaciones obtenidas en la Demos 2001 confirman de manera más pronunciada lo que se había estado observando en los años anteriores. El valor extremo de mayor confianza está ocupado por la Iglesia Católica y los medios de comunicación, y el extremo de más desconfianza corresponde, en primer lugar a los partidos políticos, luego a los sindicatos y regidores, el Congreso y los sindicatos. Las instituciones que gozan de mayor credibilidad son instituciones no gubernamentales, una de ellas dedicada a las prácticas y creencias religiosas, y la otra al ejercicio de la libertad de expresión, mientras que las instituciones y organismos de mayor desconfianza siguen siendo aquellos, gubernamentales o no, cuya función es la de articulación y representación de intereses.

**Cuadro 4**  
**Índice de confianza en cada una de las instituciones.**  
**Demos 1994, 1997 y 2001.**

	1994	1997	2001
<b>CONFIANZA</b>			
La Iglesia Católica	1.50	-	1.50
Los medios de comunicación	1.28	1.34	1.22
Junta Central Electoral	-	1.25	1.11
Junta Municipal Electoral	-	1.19	1.08
Las Iglesias Evangélicas	0.95	0.96	1.05
El Presidente	1.11	1.25	1.04
<b>DESCONFIANZA</b>			
Los militares	0.91	0.96	0.80
Dirección Nacional de Control de Drogas	0.89	0.95	0.87
La policía	0.84	0.91	0.75
La Justicia	0.80	0.87	0.88
Los sindicatos	0.89	0.85	0.77
El Congreso	0.75	0.74	0.73
Síndicos y regidores	0.85	0.83	0.71
Los partidos políticos	0.54	0.55	0.48

### **3.5 Aumenta el porcentaje de gente satisfecha con los servicios públicos**

De todos los servicios públicos consultados durante el período, la educación y el agua potable alcanzaron en el 2001 los más altos niveles de satisfacción, ya que cerca de la mitad de la población entrevistada los evaluó de buenos y muy buenos. Solamente otros dos servicios lograron un umbral mayor del 40% de gente satisfecha: la recogida de basura con 44% y el transporte público con 43%. Los más bajos niveles de satisfacción correspondieron en el 2001 al servicio de electricidad, cuya comercialización pasó a manos de la empresa privada con toda una serie de ajustes y cambios, con sólo el 9% de población satisfecha, y, la construcción de viviendas populares con 20% de gente que la evaluó de buena y muy buena.

### **3.6 La corrupción en los gobiernos y el clientelismo en la cultura política**

Existe en 2001 la percepción sumamente generalizada de que los bienes públicos son utilizados como botín o recompensa de los políticos que llegan al poder ya que la gran mayoría de la población entrevistada consistente en el 93% consideró que cuando suben los políticos se aprovechan de sus cargos en beneficio propio, juicio que se mantuvo mayoritario en todos los años de la encuesta.

A juzgar por los resultados, la corrupción es enjuiciada por la gran mayoría como un asunto grave y muy grave, opinión que en el 2001 alcanzó la proporción más alta con el 94% de la gente entrevistada. En el transcurso de estos siete años la idea de que la corrupción es un fenómeno que se puede erradicar ha ido perdiendo adeptos: en el período la adhesión a esta idea perdió la notoria cantidad de veintitrés puntos porcentuales hasta llegar en el 2001 a ser sostenida solamente por un quinto de la población entrevistada. Para ese mismo año un tercio de la población considera que la corrupción está tan enraizada que no se podrá cambiar nunca, mientras que la mitad de la gente entrevistada opina que sólo se puede disminuir un poco. Estas dos últimas posiciones muestran un desaliento frente a la posibilidad de lograr modificaciones significativas en el fenómeno de la corrupción.

### **3.7 La percepción del funcionamiento y confianza en la justicia**

En el 2001 tres de diez personas (30.0%) consideraron que la justicia funciona bien y muy bien, mientras que cerca de la mitad, es decir el 48% estimó su funcionamiento como malo y muy malo y una franja del 19% catalogó el funcionamiento de regular. En el período se experimenta una cierta mejoría del nivel de satisfacción con la justicia, la cual estuvo localizada del 1994 al 1997 cuando se incrementó el porcentaje de los que consideraron el desempeño de la justicia como bueno y muy bueno. No obstante, luego de 1997 ocurrieron deslizamientos no categóricos: una cierta disminución porcentual de los totalmente insatisfechos con el desempeño de la justicia y un aumento porcentual similar en los que la evalúan de regular.

## **IV. LA PARTICIPACION**

### **4.1 La participación en organizaciones**

Los datos relativos a las últimas dos encuestas Demos indican que un poco más de la mitad de la población entrevistada (53% en el 1997 y 54% en el 2001) afirmó ser miembro activo o no tan activo de por lo menos una organización, incluyendo los partidos políticos (véase cuadro 5). La cifra revela un importante grado de organización social en el país, destacándose un sector más dinámico que es miembro de dos o más organizaciones y que agrupa a una quinta parte de la ciudadanía. Al presentar los datos por tipo de organización, se evidencia un incremento en el nivel de pertenencia en los casos de las organizaciones

territoriales y principalmente laborales. La pertenencia a organizaciones de tipo territorial (que incluye las juntas de vecinos, organizaciones popular comunitarias y eclesiales de base) es de 32% para el total del país, registrando tasas más altas de participación en el Distrito Nacional, en el estrato socioeconómico medio y entre las personas más escolarizadas.

Al excluir del cálculo la pertenencia a partidos políticos el porcentaje de membresía apenas disminuye. Para el año 2001, el porcentaje de la población entrevistada que declaró membresía activa o no tan activa fue de un 54% cuando se incluyen los partidos políticos y de 49% cuando el cálculo abarca sólo a las organizaciones de la sociedad civil. El hallazgo sugiere que una parte de la población entrevistada tiene militancia en ambos tipos de organizaciones, es decir, está en los partidos y en organizaciones de la sociedad civil.

**Cuadro 5**  
**Indicadores diferentes de membresía en organizaciones según grado de actividad.**  
**Demos 1997 y Demos 2001**

<i>Porcentaje de la población entrevistada que tiene membresía:</i>	1997	2001
Membresía Activa o no tan activa de por lo menos una organización	52.3	53.8
Membresía Activa o no tan activa de una organización de la sociedad civil	46.1	49.1
Membresía Activa en por lo menos una organización de la sociedad civil	32.6	31.1
Membresía Activa en por lo menos un partido político (*)	18	17

(\*) Se utiliza como indicador de membresía activa de un partido político el porcentaje de la población entrevistada que declaró pertenecer a este tipo de organización

En segundo lugar, la información del cuadro 5 revela que un número importante de personas, 31 de cada 100 entrevistadas en el 2001, *participan activamente* en organizaciones de la sociedad civil. En tercer lugar, hay una proporción mayor de membresía activa en organizaciones de la sociedad civil respecto a la proporción que declaró pertenecer a un partido político (los porcentajes registrados para el 2001 fueron 31% y 17% respectivamente).

#### **4.1 Gran demanda de control ciudadano de la gestión pública**

Dos elementos caracterizan la participación ciudadana y la diferencian de otras formas de intervención social: *es una intervención en el curso de una actividad pública y debe ser expresión de intereses sociales.*<sup>3</sup> Partiendo de esta visión, en la última encuesta Demos se incluyeron 4 indicadores para medir la participación ciudadana (que aparecen en el cuadro 6), con el objetivo de evaluar en qué medida los dominicanos y las dominicanas consideran importante intervenir en los asuntos públicos. Los resultados muestran los siguientes hallazgos:

**Cuadro 6**  
**Distribución porcentual de la población entrevistada según**  
**importancia atribuida a diferentes modalidades de participación ciudadana**  
**Demos 2001**

	Muy Importante	Importante	Sin Importancia	SI/NS/ Rehusa	Total
Ser consultado por las Autoridades antes de tomar decisiones.	25.8	69.7	3.0	1.5	100.0
Vigilar lo que hacen las Autoridades.	27.2	68.3	3.4	1.2	100.0
Participar en las reuniones del Ayuntamiento	13.4	76.6	7.7	2.3	100.0
Sustituir las Autoridades electas que no cumplen	40.9	53.6	4.4	1.1	100.0

Hay una altísima aceptación de estos mecanismos de control ciudadano de la gestión pública, ya que sólo entre 3 y 8% de la gente entrevistada no le atribuye importancia. El medio de participación ciudadana más aceptado por la población es la conveniencia de *sustituir las autoridades electas que no cumplen* (un 41% declaró que era muy importante y otro 54% evaluó este control ciudadano como importante), mientras que *vigilar lo que hacen las autoridades y ser consultado por las autoridades antes de tomar decisiones*, quedaron en un segundo lugar en importancia. Por último, aunque sólo un 13% considera muy importante *participar en las reuniones del ayuntamiento*, la ciudadanía entrevistada tiene muy buena valoración de esta actividad ya que el 77% opinó que era importante.

## V. LA MUJER Y LA POLITICA

### 5.1 Aumenta la validación de la mujer en la política

La visión de que la política es un asunto masculino últimamente ha estado perdiendo sustentadores. En los siete años del período han sido notorios los cambios hacia una mayor aceptación de la política como un asunto también de las mujeres. En 2001, siete de cada diez personas entrevistadas se mostró en desacuerdo con que *la política es un asunto de hombres* (véase el cuadro 7). En el período estudiado esta opinión que trastoca la distribución tradicional de papeles según los sexos se incrementó en veintidós puntos porcentuales pasando de 49% de la gente entrevistada en 1994 a 71% en 2001.

**Cuadro 7**  
**Aceptación de igualdad y la participación de la mujer en la política por sexo**  
**Demos 1994, 1997 y 2001**

INDICADORES	1994			1997			2001		
	Feme- nino	Mascu- lino	Total	Feme- nino	Mascu- lino	Total	Feme- nino	Mascu- lino	Total
Que el 30% de las candidaturas de los partidos sean de mujeres.	--	--	--	89.6	81.6	86.0	86.3	81.3	83.8
De acuerdo con que la mujer participe más en la política.	69.7	73.4	71.5	86.0	84.3	85.3	87.8	86.1	86.9
Desacuerdo con que la política es un asunto de hombre.	48.2	50.7	49.4	64.1	66.4	65.1	71.4	71.5	71.4
La mujer debe de participar en la política igual que el hombre.	47.4	52.0	49.7	60.0	63.9	61.7	69.5	69.8	69.7
La mujer tiene igual o mayor capacidad que el hombre para gobernar.	50.5	44.2	47.4	57.5	54.5	56.2	66.2	58.8	62.5
Número	1215	1210	2425	1529	1131	2660	1536	1555	3091

La generalizada aspiración de participar que expresa la población dominicana no excluye a las mujeres. Una pronunciada mayoría de 87% favorece una mayor participación de la mujer en la política. En el período de los siete años esta visión experimentó también un notorio crecimiento de quince puntos porcentuales. Esta visión tan compartida de que la mujer incursione más en la política y de que la política no es un asunto exclusivo de los hombres significa en la cultura política dominicana un triunfo sobre los prejuicios discriminatorios que han prevalecido en toda nuestra existencia como nación.

Esta mayoritaria actitud hacia una mayor participación de la mujer en la política posee, no obstante, límites muy precisos. Aunque la opinión de que *la mujer debe participar en la política igual que el hombre* alcanzó los significativos umbrales del 70% de la gente entrevistada, el examen de la visión igualitaria de la participación política revela la existencia de reticencias a que la mujer se incorpore a la actividad política al mismo título que el hombre. Como hemos visto el 87% es receptivo a que la mujer participe más en la política, pero sólo el 70% considera que debe participar igual que el hombre.

Del conjunto de indicadores acerca de la aceptación de la participación política de la mujer, el más crucial es el de la percepción de las capacidades de la mujer para el ejercicio del poder. Aunque durante el período la opinión de que *la mujer tiene igual o mayor capacidad que el hombre para gobernar* se incrementó en quince puntos porcentuales, esta visión es la menos compartida y es sustentada sólo por un 63% de la gente entrevistada en el 2001. En los últimos tiempos se han ido erosionando los obstáculos al acceso de la mujer a la educación, al trabajo, al derecho al voto, a su independencia económica pero el nudo más inexpugnable sigue siendo el acceso a posiciones de poder o de mando.

## 5.2 Limitada aceptación de la autonomía de la mujer

Mientras en el período de referencia la aceptación de la participación de la mujer en la política experimentó una expansión, la aceptación de la autonomía personal de la mujer en el ámbito familiar no experimentó expansión entre la gente entrevistada. La aceptación del control de los nacimientos mediante los

anticonceptivos la aceptación es alta pues casi 9 de 10 personas entrevistadas lo favorecen. La mitad de la gente entrevistada está de acuerdo con que una mujer embarazada decida tener o no tener su hijo o hija. En el 2001 una alta mayoría del 72% acuerda a la mujer el derecho a trabajar *independientemente* del ingreso que tenga el hombre de la casa. Es interesante constatar que esa visión sea tan mayoritaria ya que socava las posiciones tradicionales consistentes en que el lugar de la mujer es la casa y que sólo debía de abandonarla aguijoneada por las necesidades de complementar los ingresos que aporta el hombre en su papel de “proveedor” de las necesidades de la familia. La autonomía económica de la mujer, el derecho de acceder a su desarrollo y autoestima a través de la educación y el trabajo no reciben la condena de antaño. Esta opinión compartida por la mayoría contrasta, sin embargo, con que sólo el 45% estima que ambos miembros de la pareja, tanto la mujer como el hombre, tomen las decisiones importantes en el hogar. La aceptación del patrón de jefatura masculina en el ámbito doméstico se mantuvo en el período sin diferencias estadísticas notables ya que en el 1994 el 54% favorece la jefatura masculina y lo siguió haciendo el 49% en el 2001.

## VI. EXPECTATIVAS Y REFORMAS POLITICAS

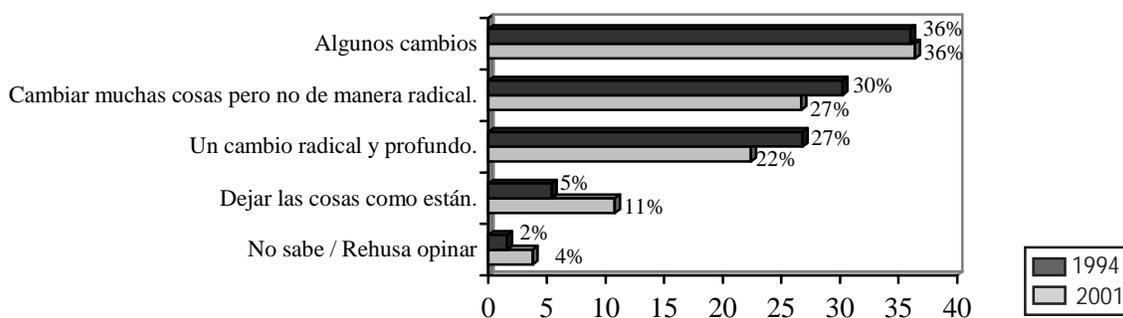
### 6.1 La profundidad de las reformas

Los datos aportados por las encuestas Demos permiten afirmar que la necesidad de introducir importantes reformas en el sistema político dominicano no es una aspiración exclusiva de las élites políticas e intelectuales, ya que la mayoría de la población dominicana apoya esta idea. Las respuestas a las preguntas sobre el tipo de cambio social y político que se necesita en la República Dominicana indican que sólo un sector muy minoritario de la gente entrevistada en las tres encuestas, al considerar que es mejor “dejar las cosas como están”, rechaza cualquier modalidad de reforma (véase gráfico).

Las diferencias dentro de la población entrevistada se encuentran acerca de la profundidad de los cambios, y no en la necesidad de ellos. En efecto, los datos relativos al 2001 indican que el sector partidario de “algunos cambios” constituye el 36%, quienes creen que se debe “cambiar muchas cosas, pero no de manera radical” son el 30% y las personas que respondieron que se necesita “un cambio radical y profundo” forman el 27%. Esto significa que más de la mitad de la población (57%) podría apostar con cambios de cierto nivel de profundidad y no sólo por pequeños cambios.

Al comparar las tres encuestas aplicadas durante el período bajo estudio, se observa que el segmento poblacional que rechaza el cambio social y político registra una ligera tendencia a disminuir, ya que pasó de un 11% en 1994 a un 5% en el 2001. Las informaciones relativas al año 2001 no presentan diferencias por sexo. Se destacan diferencias muy significativas (de magnitudes que oscilan entre 21 a 14 puntos porcentuales), entre la gente entrevistada que tiene mayor escolaridad, la que pertenece a un nivel socioeconómico más alto y la que reside en el Distrito Nacional.

Tipo de cambio social y político que necesita el país. Demos 1994 y 2001



## 6.2 El sentido de las reformas

Tomando en cuenta las reformas que el grupo de investigación entiende han sido de las más debatidas en las últimas décadas, en el cuestionario se incluyeron varios indicadores orientados a conocer la percepción de la ciudadanía sobre el sentido de las reformas, es decir indagar sobre cuáles aspectos del sistema político debían modificarse (véase cuadro 8). Los hallazgos de las encuestas Demos ofrecen nuevos elementos que apoyan la idea de que existe una importante disposición hacia los cambios y las reformas.

### Abrumadora mayoría demanda la creación de nuevos mecanismos de participación

El aspecto más sensible para la gran mayoría de la población estudiada es el relacionado a la participación, ya que una abrumadora mayoría, que en 2001 representa el 95% de la ciudadanía entrevistada, está de acuerdo con que se debe “crear nuevos mecanismos para que la gente participe”, siendo este tipo de reforma la más apoyada de todas las opciones que se les presentaron a quienes salieron en la muestra del estudio. La importancia que la gente atribuye a la creación de nuevos espacios para la participación se evidencia también si se observa que es ampliamente aceptada por la población de ambos sexos (véase cuadro 8), y sin grandes diferencias según grado de escolaridad y zona de residencia. Este hallazgo confirma lo que se ha dicho en otra parte del informe sobre la importancia que la población dominicana atribuye a la participación.

**Cuadro 8**

**Porcentaje de la población entrevistada que aprueban diversos tipos de reformas sociales y políticas por años de estudio y sexo. Demos 1994, 1997 y 2001**

Tipos de Reformas Sociales	Sexo						Total		
	Femenino			Masculino			1994	1997	2001
	1994	1997	2001	1994	1997	2001			
Modificar totalmente la justicia dominicana	73.5	81.6	68.2	78.0	86.0	69.9	75.8	83.4	69.1
Disminuir el poder del Presidente de la República	44.5	34.3	44.2	50.2	42.9	44.5	47.4	38.0	44.4
Fortalecer el poder de los sindicatos y regidores / darles más poder	64.1	74.4	64.4	70.8	75.6	65.7	67.4	74.9	65.1
Crear nuevos mecanismos para que la gente participe en las decisiones	86.1	93.4	94.9	89.6	96.5	95.6	87.9	94.7	95.3
Por lo menos 30% candidaturas partidos sea de mujeres	--	89.3	86.3	--	81.6	81.3	--	86.0	83.8
Número	1215	1529	1536	1210	1131	1555	2425	2660	3091

### **Hombres y mujeres apoyan la cuota mínima de candidatura femenina**

La aceptación de la cuota mínima por la mayoría de la población entrevistada constituye un importante espaldarazo que legitima esta medida, orientada a ofrecer apoyo institucional para las mujeres políticas. Como ha sido documentado, en la República Dominicana la cuota mínima de candidatura femenina es una estrategia que busca promover un aumento de la participación de las mujeres en los cargos electivos en el ámbito congresual y municipal, ámbitos de ejercicio del poder donde se encuentran subrepresentadas por efecto del largo período de exclusión que ha afectado su participación.

### **La ciudadanía aún espera una modificación profunda de la justicia dominicana**

Los resultados de las encuestas Demos revelan que el proceso de transformación del sistema judicial dominicano tiene un largo camino por recorrer, si se pretende llenar las expectativas de la mayoría, ya que, a pesar de las reformas implementadas durante el período evaluado, todavía aproximadamente un 70% de la población de ambos sexos considera que se necesita un “cambio total”, lo que puede ser interpretado como un indicador de insatisfacción con las reformas ya ejecutadas.

### **La conveniencia de fortalecer el ámbito municipal**

En los últimos años, el debate sobre la cuestión municipal ha ganado cada vez más espacio en la agenda de organismos gubernamentales, partidos políticos y las organizaciones de la sociedad civil. La diversidad de propuestas sobre la modificación de los municipios apuntan a “fortalecer” este poder y a descentralizar las funciones del Estado. Traduciendo esta idea a un lenguaje sencillo, en las encuestas Demos se interrogó a la población si estaban o no de acuerdo con “fortalecer el poder de los síndicos y regidores”. Si bien en el 2001 la mayoría de la población está de acuerdo con esta frase (65%), la propuesta no logró el nivel de acuerdo que alcanzaron otras modificaciones ya analizadas.

### **La mayoría no está de acuerdo con reducir el poder del presidente**

De todas las frases sobre las reformas que se consignaron en el cuestionario, la que menos apoyo concitó fue “disminuir el poder del Presidente de la República”. En efecto, para el 2001 apenas el 44% de la población bajo estudio declaró estar de acuerdo con esta idea. Los datos del 2001 muestran diferencias moderadas en la aceptación de esta reforma según zonas de residencia y nivel educativo, que indican una mayor receptividad a disminuir el poder presidencial entre los más escolarizados y los habitantes en zonas urbanas.

Notas:

<sup>1</sup> *Le crépuscule du devoir*, París: Gallimard, 1992.

<sup>2</sup> En el caso de los partidos políticos este cálculo incluye los que dijeron pertenecer o simpatizar por una organización política.

<sup>3</sup> N. Cunill, *Participación Ciudadana, dilemas y perspectivas para la democratización de los Estados Latinoamericanos*, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) : Caracas, 1991. p. 44.

# Capítulo VI

## **MOMENTOS MEMORABLES DEL PID**

por: Francisca López

Momentos Memorables del PID, es una compilación cronológica temática de las múltiples actividades desplegadas por el Proyecto para el Apoyo a Iniciativas Democráticas (PID), durante sus diez años de trabajo, en el afán por impulsar el fortalecimiento de la democracia de nuestro país, objetivo por el cual fue concebido.

Para lograr este trabajo, hemos consultado diferentes fuentes de nuestros archivos, entre las que podemos citar: informes trimestrales, boletines, memorias anuales, expedientes, archivos de fotos, consultas verbales, entre otras. Asimismo, hemos hecho una sesión de fotos de todas las publicaciones realizadas durante la vida del Proyecto, con la intención de dejar constancia visual de nuestros logros alcanzados y de los aportes que, desde la ejecución de este proyecto, hemos hecho a nuestra sociedad.

Como se puede observar en la cronología de fotos, todas las actividades fueron desarrolladas con instituciones de la sociedad civil a nivel nacional, evidenciándose un significativo interés por la participación y la democracia, a través de la asistencia masiva en las diferentes actividades realizadas.

## CONSEJO CONSULTIVO

Organismo de carácter consultivo en la ejecución del proyecto. Sesiona mensualmente. A final de cada año se celebra un encuentro-almuerzo de bienvenida a los nuevos miembros y festejo de la Navidad.

Reuniones varias del Consejo Consultivo



Recibimiento Miembros del Consejo Consultivo - Encuentros de fin de año





El Consejo Consultivo con el Coin, julio 1998

Algunos miembros del Consejo Consultivo en sus respectivos períodos.



Frida Pichardo de Villamil - 1999-2002



Licelot Marte de Barrios 1998-2002



Enmanuel Castillo 1997-1999



Norberto Soto - 1997-1999



Violeta Yangüela - 1997-1999



Josefina Padilla - 1997-1999



Juan Tomás Tavárez - 1997-1999

## ANIVERSARIO PID

El 12 de marzo de cada año se celebra el aniversario del proyecto. Para esta ocasión, invitamos a todas las instituciones subdonatarias, los Consejos Consultivos, las instituciones amigas y relacionadas del Proyecto. En esta oportunidad hacemos entrega de la memoria correspondiente a cada período.



### Despedida de Marilyn Zak. 1998

Con los representantes de los organismos del PID y autoridades de la PUCMM se ofreció un almuerzo de despedida a la Sra. Marilyn Zak, Directora de la USAID, quien cumplió su misión de cuatro años en el país.



Manuel Ortega

Algunos funcionarios de la Agencia Internacional para el Desarrollo,  
Equipo de Gobernabilidad y Democracia.



Neici Zeller



Mariacela Ramirez

## ACTIVIDADES DE PROYECTOS

Diferentes escenarios de realización de actividades de las instituciones subdonatarias.





## ENCUENTROS TRIMESTRALES

El PID realiza cada tres meses encuentros con los responsables de los proyectos, creando un espacio de evaluación, reflexión y camaradería, en torno a una temática presentada por uno o varios facilitadores.





## EDUCACION CIVICA

En 1996 el PID decidió impulsar el programa “Hacia la Creación de una Cultura Cívica en la Escuela”. El programa comenzó en 1997, con el apoyo del Centro de Educación Cívica de Los Angeles y Fundación Falconbridge.





Merrie Blocker  
Directora de Prensa y Programas de la Embajada de los Estados Unidos, quien ha tenido una participación entusiasta en el Programa de Educación Cívica que desarrolla el PID en varios centros escolares, públicos y privados, con los auspicios del Centro de Educación Cívica de los Angeles.



Ken Rodríguez y Norma Wright, del Centro de Educación Cívica de los Angeles.  
Nov. 1998. Imparten talleres sobre la cultura cívica en la escuela y especialización,  
en Santiago, Centro Bonó y RSTA.





### Encuentro Internacional de Educación Cívica 5,6 7 de abril, 2000.

Con el objetivo de fomentar el intercambio entre los participantes y vislumbrar posibilidades de desarrollar un programa regional de educación cívica celebramos el Encuentro Regional de Educación Cívica, con la participación de representantes de diferentes países, a saber: Estados Unidos, Brasil, Colombia, Argentina, México, Uruguay y Costa Rica. Este evento contó con el apoyo del Centro de Educación Cívica de los Angeles.

## ENCUESTAS DEMOS

Dentro del Marco del "Programa de Encuestas"  
El PID, a través de PROFAMILIA-IEPD realizó tres encuestas: La Demos'94, Demos 97 y Demos 2001



Encuesta  
Demos 94



Encuesta  
Demos 97



## VISITAS IMPORTANTES



Visita del Sr. J. Brian Atwood. 1997

El Sr. J. Brian Atwood, Administrador de la Agencia Internacional para el Desarrollo, quien dictó una conferencia titulada "El Reto de la Democracia es Descentralizar el Poder Político", ante el Consejo Consultivo y representantes de las Instituciones subdonatarias.



Visita del Sr. Patricio Aylwin, Expresidente de Chile. 1997.

El señor Patricio Aylwin, Expresidente de Chile visitó el país invitado por el Banco Internacional para el Desarrollo (BID) y durante su estadía sostuvo un encuentro con representantes de organizaciones comunitarias, organizado por el PID.



Visita de la Sra. Hillary Clinton. Nov. 1998

Durante su visita a la PUCMM se celebró un encuentro en torno a los ideales de la democracia. En este marco tuvo su exposición titulada "Una democracia no puede existir sin acuerdos".





Taller Caribeño de Sistematización de Experiencias. Nov./98

Con la representación de importantes representantes del sector educativo de Puerto Rico, Cuba, y Haití, realizamos el Taller Caribeño de Sistematización de Experiencias, para compartir las experiencias de diferentes países del Caribe en el área de desarrollo y organización comunitaria.

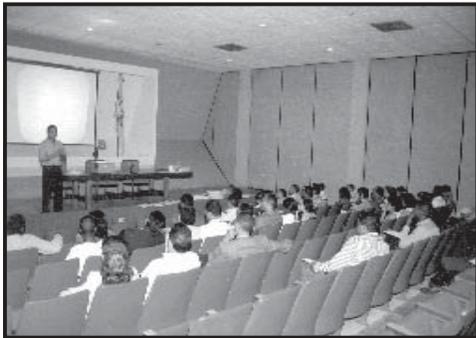
## JORNADAS

El PID en su afán por orientar y concientizar a la población en el sentido de qué hacer y cómo actuar en los procesos electorales, así como en las diferentes reformas que se ventilan en el ambiente político de nuestro país, organizó cuatro jornadas nacionales. A saber:



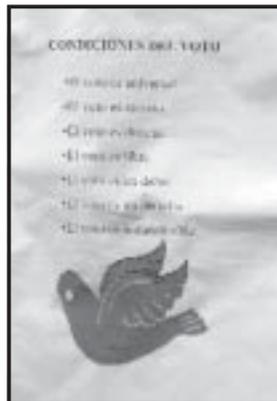
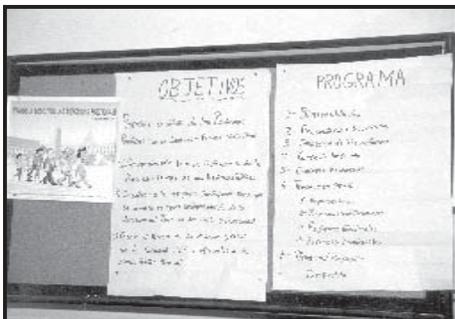
Jornada Nacional "El Voto Consciente": 18/4/98

Como resultado de una reflexión colectiva de las instituciones que han trabajado en la promoción de la democracia, fue celebrada la primera Jornada Nacional por el "Voto Consciente"



Acción Colectiva: "El Municipio que Queremos". 28/11/98  
 El 28 de noviembre/98 celebramos esta acción, con el objetivo de concienciar nuestra población sobre lo que es: un ayuntamiento, una Sala Capitular, un Cabildo Abierto y el papel de las organizaciones en la gestión municipal.

Acción Colectiva "Por El Valor de mi voto". 19/2/2000  
 Con la intención de hacer nuestro aporte a las elecciones presidenciales del año 2000 celebramos la Jornada "Acción Colectiva Por el Valor de mi Voto".



La Acción Colectiva: "Vamos a discutir las reformas políticas". Nov. 2000  
 Cuarta jornada nacional, celebrada el sábado 18-11-2000. Objetivo: debatir  
 cuáles eran las principales reformas políticas que estaban en el debate  
 social.



## UNIDAD OPERATIVA PID



Miembros de la Unidad Operativa del PID  
 1998



Miembros de la Unidad Operativa del PID  
 en la actualidad  
 2002



Equipo Secretaria  
 2002

## CONSORCIO MARZO 2001

Hemos denominado CONSORCIOS a la alianza de un grupo de instituciones que han recibido fondos del PID para  
 potencializar las experiencias de trabajo en cuatro áreas, a saber: Educación Cívica, Municipalidad, Campesinado, Ley  
 de Servicio Civil y Carrera Administrativa





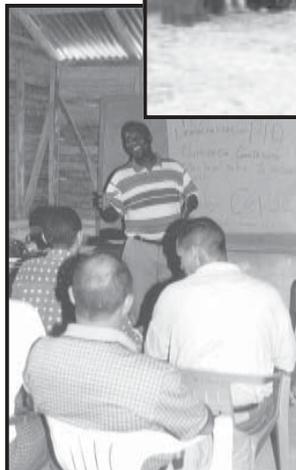
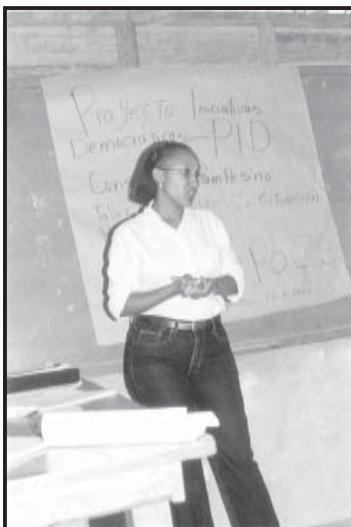
Actividades del Consorcio Educación Cívica

**CONGRESO APRENDO 2001 / 26, 27 Y 28 OCTUBRE**

Participación del Consorcio de Educación Cívica en el Congreso Aprendo 2001, organizado por EDUCA



Actividades Consorcio Campesino



Actividad Consorcio Municipalidad



## FERIA CIUDADANA POR LA SOLIDARIDAD Y LA DEMOCRACIA DEL 9 AL 21 DE ABRIL 2001

Con el fin de dar a conocer a la ciudadanía los aportes que ha tenido la sociedad civil organizada en la República Dominicana, en materia de participación y fortalecimiento de la democracia durante los últimos años, el PID junto con todas las instituciones subdonatarias realizó la Primera Feria Ciudadana por la Solidaridad y la Democracia.



Corte de cinta por Monseñor Agripino Núñez Collado en el acto de apertura de la Feria Ciudadana. 19-4-2001.



Rueda de Prensa para presentar la Feria Ciudadana. Abril 2001



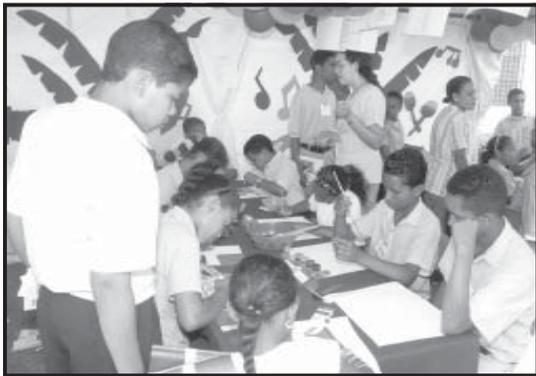
EL Dr. Flavio Darío Espinal, Director del Centro para el Estudio, Prevención y Resolución de Conflictos de la PUCMM, mientras dictaba la Conferencia Magistral en la Apertura de la Feria Ciudadana



El Profesor José Luis Cepeda Dovala, licenciado de la Universidad Autónoma de México y doctor en Historia Económica por la Escuela de Altos Estudios de París y la profesora Patricia Gascón, licenciada en Sociología por la Escuela de altos estudios de París fueron invitados por el PID a participar como panelistas en las actividades de la Feria Ciudadana.

Fotos varias de la Feria Ciudadana.





### CAPELLA III - 16, 17 Y 18 NOV. 2001

Con la finalidad de socializar los resultados de la segunda evaluación del PID, realizada por la DETECH (Dev-TechSystem, Inc), celebramos el Encuentro Final de Confraternidad denominado CAPELLA III, con los miembros del Consejo Consultivo, una representación de la USAID y autoridades de la PUCMM.



Apertura del Evento. 16/11/2001



Capella III. 16/11/2001  
Panel integrado por los señores: Rafael Toribio, César Faña, y Manuel Ortega



Presentación de los resultados de la Evaluación por parte del Sr. Robert Ladmann



Trabajos de grupo  
17/11/2001



Plenaria  
17/11/2001

## PID-RES

Este proyecto se inició en febrero/2001 y tiene por finalidad generar en la sociedad dominicana un movimiento de opinión, sobre los grandes desafíos que tiene la democracia dominicana, para hacerse sostenible y fomentar el debate acerca de las reformas económicas y sociales.

### Actividades PID-RES

Cursos, seminarios, conferencias y paneles dirigidos a diferentes sectores de nuestra sociedad, en algunos puntos de nuestro país: RSTA, PUCMM-Santiago, Barahona, San Francisco de Macorís, entre otros.

#### Curso sobre Reformas Económicas y Democracia: Nexos y Fortalezas.



16, 17 y 18 de Febrero/2001, celebrado en el Auditorio RSTA, dirigido a grupos populares de las zonas Sur, Este y Distrito Nacional.



23, 24 y 25 de Febrero/2001

Celebrado en el Auditorio de la PUCMM-Santiago, dirigido a Grupos Populares de la zona Norte del país.



Celebrado los días 24 y 25 de marzo en el RSTA, dirigido a Microempresarios/as



Cursos sobre Esquema de integración y tendencias actuales de la economía dominicana  
Celebrado 11 de marzo/2001, dirigido a facilitadores, en el RSTA.



Dirigido a grupos populares y microempresarios durante  
los días 6 y 7 de abril, 2001



Curso sobre Reformas Económicas Recientes: mecanismos de transmisión. Principales características e impactos, dirigido a Grupos populares facilitadores/as y microempresarios/as de todo el país, celebrado en el RSTA, el 2 de junio/2001.

Varios seminarios sobre "Reformas Económicas" celebrados en diferentes puntos del país entre los que se encuentran: Barahona, Bahoruco, Santiago, San Francisco de Macorís. Dirigidos a diferentes sectores, como son: Sindicalistas, Comunidad Evangélica, Comunicadores Sociales, empresarios/as de la microempresa, ingenieros, abogados, entre otros.



### Area Propiedad Intelectual

Se han impartido los siguientes cursos, seminarios y conferencias:

Curso sobre derechos de propiedad intelectual, normativa, procedimientos e implicaciones prácticas, dirigido a Abogados/as, jueces y miembros del ministerio público, celebrado en el RSTA y PUCMM-Santiago.

Seminario sobre la propiedad intelectual en el contexto nacional e internacional, dirigido a Abogados/as, jueces y miembros del ministerio público, celebrado en el RSTA.

Seminario sobre la propiedad intelectual en el contexto nacional e internacional, dirigido a Abogados/as, jueces y miembros del ministerio público, celebrado en la PUCMM-Santiago.

Conferencia sobre conceptos básicos de propiedad intelectual y su incidencia en la economía, celebrada en el Auditorio RSTA.



## OMBUDSMAN

En ocasión de la aprobación de la Ley que crea la Defensoría del Pueblo realizamos varias actividades, durante los días del 26 al 28 de julio/2001. Entre estas se encuentran:

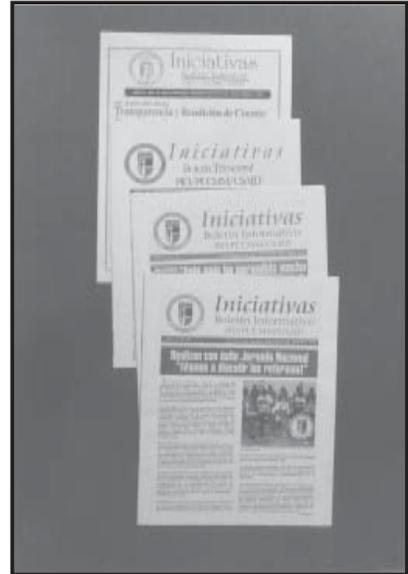
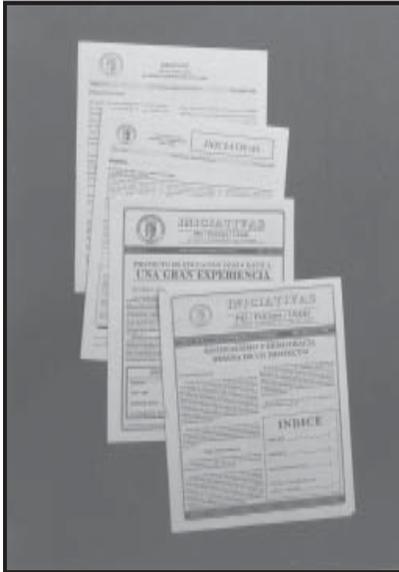


Encuentro sobre la Defensoría del Pueblo. Julio, 2001, con los grupos populares y público en general

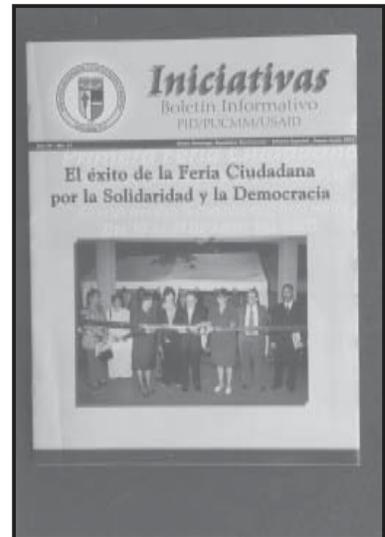
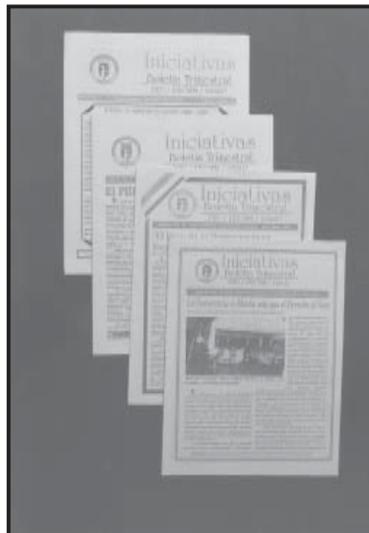


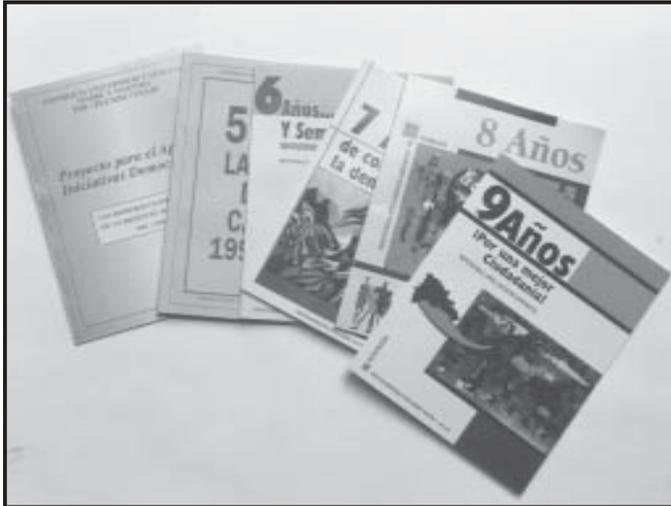
Seminario Internacional sobre el Defensor del Pueblo como Herramienta de Fortalecimiento del Estado de Derecho.

## PUBLICACIONES DEL PID



## BOLETINES





Memorias



Textos de Educación Cívica

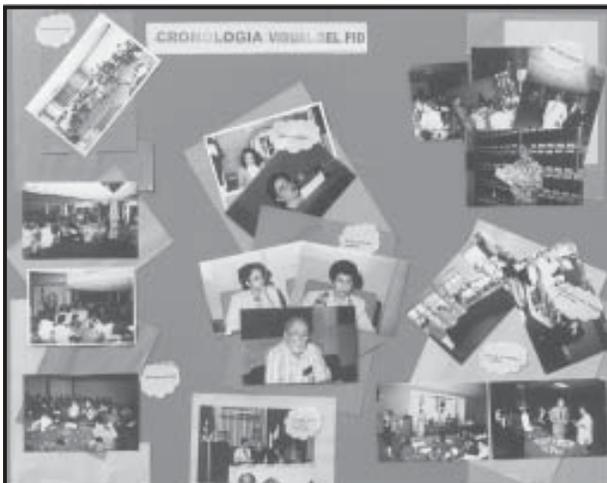
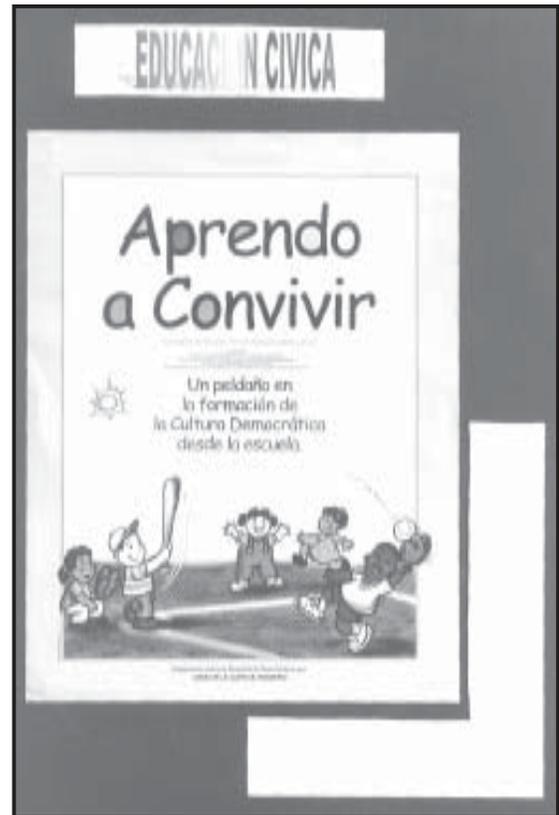


Encuestas Demos



Textos Reformas Económicas

# MURALES



# Capítulo VII

## EL LADO HUMANO DE LA EXPERIENCIA

Por Mu-Kien Adriana Sang

En estos diez años hemos trabajado intensamente. Los aciertos han sido mayores que los errores, así lo demuestran los hechos. Cada acción cotidiana desarrollada, aún en las que fallamos o pudimos fallar, se hizo con amor y compromiso. Una de las mayores virtudes del PID fue no sólo el factor político de difundir las ideas de la democracia participativa, sino también la gran experiencia humana que significó tener, fortalecer y crear vínculos con personas de sectores sociales y procedencias geográficas distintas. Esta especial situación le dio a nuestra situación laboral una dimensión humana incomparable. Los hombres y mujeres que se involucraron en el trabajo fueron seres comprometidos de sus objetivos y retos, convirtiendo la experiencia en algo realmente inolvidable.

Para hacer nuestro trabajo tuvimos que recorrer el país, pudiendo adentrarnos y palpar la verdadera realidad dominicana, caracterizada por: servicios precarios, carreteras en mal estado, condiciones climáticas adversas, en fin esas pequeñas cosas de la vida que hacen del trabajo un reto cotidiano. Estas anécdotas que recopilamos aquí son sólo una muestra. Hicimos aflorar los recuerdos de las tantas experiencias y escribirlas, tratando que las palabras fueran fieles a la realidad y los hechos.

### ***PRIMERA PARTE: LAS TRAVESIAS DE LA UNIDAD OPERATIVA***

#### ***Dinero ensangrentado***

Una de las cosas más interesantes de la primera etapa del PID fue la promoción del proyecto. Visitamos el país casi completo. Hicimos contacto con las principales organizaciones de la sociedad civil. En Mao, en San José de Ocoa, en Santo Domingo, en La Vega, dondequiera que nos moviéramos escuchábamos las mismas opiniones: “El dinero de la USAID era un dinero ensangrentado”. Reconozco que la primera vez que escuché la frase me quedé perpleja. Decidí entonces buscar una respuesta convincente. Respondí, cada vez que se me interpellaba, que me gustaría saber cuál dinero donado, proveniente de países imperiales estaba limpio de culpas, o de sangre. Recordé el genocidio alemán en la época de Hitler; refresqué la memoria

sobre el modelo terriblemente opresor que impuso Francia en la colonia francesa de Saint Domingue en el lejano siglo XVII; hice alusión a los resultados de la colonización inglesa en África del Sur y la terrible consecuencia del "apartheid". Finalizaba mi intervención diciendo, "¿Cuál ha sido entonces el dinero limpio de pecado?" Recuerdo cómo me miraban con sorpresa. Creo que mis argumentos fueron convincentes, pues con el tiempo la demanda del PID superó con creces las expectativas.

En una de estas visitas, un funcionario de la USAID, Tom Miller, recién llegado al país, quiso acompañarme a alguno de los viajes. Fuimos a San José de Ocoa. La gente gritaba criticando el proyecto. Acusaron a los norteamericanos de interventores. Recordaron la sangre vertida de los dominicanos en las luchas heroicas de Abril de 1965. Mientras la gente desahogaba sus penas, escuchaba tranquila tomando notas. Al final respondí. Hicimos una reflexión interesante sobre la ayuda exterior. La reunión terminó bien, tanto así que acordamos un día para un próximo encuentro a fin de vislumbrar perfiles de proyectos. El norteamericano visitante estaba en shock. No entendía la agresividad de la gente. De regreso a Santo Domingo, me dijo, "Mu-Kien ¿Has pensado en buscarte un guardaespaldas? Es muy peligroso que una mujer ande sola por esos pueblos". Me sonreí, le dije que no era necesario, pues al dominicano le gustaba mucho hablar alto como si fuera peleando, pero que no era nada.

### ***Cinco millones, dos yipetas y varios celulares***

Ya lo sabemos, siempre hay gente que trata de pescar en río revuelto. En varias oportunidades me encontré con gente que buscaba participar en el PID para su beneficio personal. El caso más extraordinario fue el de una fundación que tenía tres meses de haber obtenido su incorporación legal. Envié un proyecto de tres páginas, que buscaba realizar cinco seminarios en todo el país para discutir el tema del desarrollo democrático dominicano. Lo mejor fue el presupuesto. Solicitaban RD \$ 5 millones de pesos, que incluían la compra de dos yipetas, "para hacer las visitas de la propuesta y varios celulares para que el personal que laboraría en el proyecto "pudiese estar siempre comunicado". Me reuní con las dos personas responsables, les dije que su solicitud representaba casi el 50% del presupuesto de donación y que debían presupuestar en base a unos RD \$ 100,000.00. Me escucharon, trataron de justificar su solicitud, "aceptaron" las sugerencias que les hice, pero no volvieron más.

### ***Por favor, "dile que no estoy y que no regreso a la oficina hasta el lunes"***

Ejecutar las decisiones que otros toman no es tarea fácil. Tiene sus ventajas, claro está. He dicho siempre, que la Unidad Operativa del PID quedó "viva" de las presiones, gracias a que las decisiones sobre el destino de los fondos fueron tomadas por un organismo colegiado. Las decisiones positivas, no eran, obviamente, problemas. Lo mejor del mundo es dar buenas noticias. Su opuesto, evidentemente, son las malas noticias.

El Consejo Consultivo, el Comité de Selección de Propuestas o el Fondo de Pequeñas Iniciativas eran los organismos de toma de decisiones. Cada instancia ponderaba profundamente sus decisiones, de eso no me cabe la menor duda. Pero, cuando el organismo decidía no dar el apoyo a una institución, quien debía tramitar la decisión era yo. Y la verdad, tuve que aprender a comunicar cosas malas con una sonrisa. Las primeras veces fueron las más difíciles. A todo se acostumbra uno. Quizás porque toda mi vida había estado del otro lado de la mesa, es decir, solicitando fondos, traté siempre de hacer la tarea lo más humanamente posible.

Recuerdo varias experiencias. Una vez, el Consejo consultivo decidió que un proyecto debía reformularse

nuevamente. Esta institución, cuyo director era mi amigo de muchos años, había hecho ya cinco versiones. Podrán imaginarse cuán difícil era para mí decirle que lo reformularan una vez más. Sabía que me llamaría, pues es una persona muy insistente. No tenía decidido qué palabras emplear para adornar un poco la resolución del Consejo. Como era jueves, le dije a mi secretaria, si llama fulano, "dile que no estoy y que no regreso hasta el lunes a la oficina". A partir de entonces tomé la determinación de que como el Consejo sesionaba ordinariamente los jueves, que las malas noticias se comunicarían los lunes, así le dejaba a la gente tener su fin de semana sin sobresaltos.

En otra oportunidad la situación fue muy difícil para mí. El Comité del Fondo de Pequeñas Iniciativas sesionaba con tres miembros de la Unidad Operativa y un miembro de la USAID. Normalmente yo estaba casi siempre en todas las reuniones. Pero un día me enfermé. El organismo rechazó un proyecto de una institución que nos había ayudado mucho a abrirnos paso en algunas zonas. Su presencia en esas provincias fue vital para que el PID pudiera llegar. Incluso en las jornadas coordinó varias provincias, a pesar de no ser una institución subdonataria del PID, realizando un trabajo impecable. Es bien cierto que la propuesta no era del todo válida, pero primaba más el vínculo político con esta entidad. Cuando llegué al otro día me quedé fría. Tuve ganas de que el organismo se retractara. Conversé con Mirna, Emilia y Roberto, escuché sus argumentos. Después entendí que debía respetar la decisión de una instancia y que debía asumir la responsabilidad de mi ausencia, y más aún comunicar la decisión a la institución y motivarla para que presentaran un nuevo proyecto. Como siempre me tomé dos días para armar mi discurso. Conversé con ellos. Salieron más o menos conformes. Después los motivamos para que presentaran un proyecto de más alcance y de más dinero. Así lo hicieron y por suerte el Consejo Consultivo lo aprobó. Este proyecto finalizó en el año 2002 con una excelente ejecutoria tanto técnica como financiera. La experiencia en ese sentido no fue tan negativa de las instituciones que le rechazaron proyectos; casi todas volvieron a presentar propuestas con resultados positivos.

### ***El hotel de San Juan***

La primera vez que fui a Elías Piña invitada por la Fundación para el Desarrollo de la Frontera (FUDESCEFRON) no podíamos quedarnos a dormir pues el hotel del pueblo no estaba todavía construido, por lo que Roberto y yo debimos salir casi a la medianoche hacia San Juan a dormir en el hotel del gobierno. Llegamos como a la una de la mañana. Tocamos la puerta y nos recibió un señor que dormía en la sala del hotel. Sin despertarse y caminando como sonámbulo, nos llevó a las habitaciones. Mi habitación tenía una cama con sábanas casi transparentes del uso y la edad. Quise cepillarme los dientes, pero el agua que encontré estaba depositada en un sucio y viejo galón de aceite. Desistí de la idea. Me acosté en la cama, pero no podía dormir. El abanico hacía un ruido ensordecedor y el ambiente de la habitación y del hotel era tan dantesco que a las 5:00 a.m. me levanté, sin asearme ni nada, toqué la puerta de Roberto y le dije ¡Vámonos!

### ***Las calipsos de Dajabón***

Al inicio del PID recorrí el país de este a oeste y de norte a sur para promocionarlo. En una de esas visitas me fui a Dajabón con Roberto, mi Oficial de Proyectos. En la noche cuando terminamos la jornada nos fuimos a descansar al hotel del pueblo, pues más tarde nos tendrían una cena en la casa de uno de los contactos. Cuando nos dieron la habitación, Roberto me acompañó para hacer la inspección de la mía. Al entrar, vimos el baño. La bañera estaba negra de la costra. Entonces me dice Roberto, "Mu-Kien, debemos comprar unas calipsos para cuando te bañes, pues puedes enfermarte". Asentí a su observación. Salimos rápido a las tiendas. Alcanzamos un almacén que había cerrado, pero que sus dueños se quedaron conversando en el frente. Le rogamos, nos abrieron y tuve que comprar una de esas chanquetas rosadas plásticas muy folklóricas,

que usa muy frecuentemente la gente del pueblo para caminar por los senderos abruptos de sus comunidades.

### ***El huevo de Elías Piña***

La Fundación PRO-PAS, que realiza un interesante trabajo en Elías Piña, me invitó a dar una conferencia sobre autoritarismo y democracia. La actividad se realizaría en la noche, por lo que tuvimos que dormir en el hotel del pueblo. Al otro día nos levantamos para irnos a Santo Domingo. Eran como las 7:30 a.m. Esperamos un buen rato que nos atendieran, al cabo de un tiempo nos enteramos que había ocurrido un accidente y por eso no había nadie en el hotel. Cuando por fin apareció la persona encargada le preguntamos si había algo de desayuno. Pedimos del menú: dos tortillas con jamón, jugo, pan y café. Esperamos... esperamos. y el desayuno no aparecía. Como a las 8:30 a.m. vinieron a decirnos que sólo había café para dos tazas, un huevo y pan del día anterior y que el jugo se había terminado. Le dije entonces que me dieran el café a mí y el resto del desayuno al Chofer (mi siempre fiel Don Ramón), pues él iba a manejar un largo camino.

### ***El jugo de Juan Daniel***

En abril del 2000, celebramos un Encuentro Internacional sobre Educación Cívica, auspiciado por el hoy Consorcio de Educación Cívica del PID-PUCMM, El Centro de Educación Cívica de Los Ángeles, la Fundación Falconbridge y el Departamento de Información de la Embajada de los Estados Unidos. Contamos con la visita de delegados de Argentina, Panamá, Costa Rica, Colombia, Uruguay, México, entre otras. Para culminar el Encuentro se organizó un seminario taller con 400 maestros y maestras vinculados a nuestros proyectos y programas. Invitamos al historiador Juan Daniel Balcácer para que presentara una conferencia magistral sobre "El autoritarismo en América Latina". Mientras Juan Daniel hablaba me pasaron un papelito que me decía, "Mu-Kien, prolonga el evento, pues los jugos de BON no han llegado". Así lo hice. Al llegar la sesión de preguntas y respuestas, miraba a Frida Villamil para que me dijera si debía seguir o no. Suerte que había muchas inquietudes. Las preguntas llovieron. Luego recibí otro papelito: "Mu-Kien ya puedes acabar que el jugo llegó". En ese día tenía una cena con Juan Daniel. En un momento de la noche me confesé con él acerca de la situación de la mañana. Su reacción fue muy simpática: "¡Caramba! ¡Yo que pensaba que estaba acabando con los profesores!".

### ***Pedernales: el abandono y la soledad de un hotel en ruinas***

La promoción del PID por todo el país, me hizo conocer la realidad dominicana en su verdadera dimensión. El sur ha sido siempre muy difícil, y Pedernales, la muy lejana provincia sureña se coloca en el imaginario capitalino tan lejos como el Macondo de Gabriel García Márquez. El Padre Avelino me invitó a que diera una conferencia sobre la realidad dominicana, pero el día fijado por él era un sábado en la noche. Mi esposo Rafael decidió a regañadientes acompañarme, pues si no se quedaría todo el fin de semana sólo. Llegamos y fuimos recibidos con muchas atenciones. Finalizada la conferencia y la cena, nos llevaron al hotel que estaba en los predios de la Alcoa Exploration Company Corporation, a varios kilómetros del pueblo. Al chofer lo alojaron en una pensión del pueblo. Cuando llegamos, los únicos huéspedes éramos nosotros. Aquel elefante blanco abandonado, con cientos de habitaciones deshabitadas, estaba vacío. La habitación que nos asignaron no podía cerrarse, tuvimos entonces que colocar una silla inclinada para poder asegurarla. Mi marido estuvo diciéndome toda la noche: "Mu-Kien, imagínate si hubieras venido sola. ¿Cómo te habrías hecho en este lugar tan apartado y además durmiendo solita?" Decidí no decir nada. Rafael tenía razón y yo no tenía otra alternativa que cumplir con mi deber.

### ***Las peripecias del PID y La Descubierta***

Si hay un lugar lejos en el sur es La Descubierta, ¡Dios, cuánto hay que rodar para llegar hasta allá! La última vez que fui, al regreso me entró una sensación de desesperación. Puse loco a José, el chofer que casi siempre me acompaña. Cuando pasé Azua, pensé que el camino no tendría fin. Me sentí segura cuando atravesamos San Cristóbal.

Desde la primera vez que contactamos la gente de La Descubierta las peripecias fueron eternas. Al primer viaje que se organizó para promocionar el PID, fueron Mirna, Roberto y Cuello en un vehículo de la Universidad. Antes de llegar a Barahona el vehículo dijo hasta aquí llegué. No quiso caminar más. El grupo tuvo que ingeniárselas para llegar. Finalmente lo hicieron, pero con más de dos horas de retraso. La gente esperó estoicamente la llegada de los visitantes.

Me cuenta Fañas que en una de sus visitas de monitoreo, tomó una guagua de transporte público que le aseguró que llegaba hasta La Descubierta. Pero como los pasajeros se quedaron en Neiba, y sólo iban él y otra persona a ese pueblo, los bajaron en la carretera. Esperaron largo rato. Luego de esperar pacientemente bajo el candente sol, encontraron una camioneta cargada de hielo y otras mercancías, que se apiadó de ellos y los montó atrás. En esas condiciones llegó nuestro “asistente de proyectos” para desempeñar su función técnica de monitoreo.

En mi última visita al lejano lugar, tenía dolor de garganta, indicio casi seguro de un estado gripal. Tenía una conferencia con las organizaciones de la zona. Le pedí a los amigos de CIEPO que me llevaran a una farmacia para comprar algo. El único establecimiento existente no tenía ningún medicamento con acetaminofen. Me vendieron entonces aspirinas. Le pedí algunas pastillas para la garganta. No había. Casi al salir el dueño me dijo que me esperara. Fue a su botiquín personal y encontró una pastilla de mebocaína. En esas condiciones ofrecí la conferencia. Llegué a Santo Domingo, con fiebre y un fuerte resfriado.

### ***El proyecto y el borracho***

Por razones obvias no voy a decir el nombre de la institución protagonista de esta anécdota. Resulta que esta entidad, ubicada en una comunidad montañosa del sur, solicitó un pequeño proyecto. No conocíamos la institución, pero con el objeto de descentralizar la donación, y luego de una investigación in situ sobre la entidad, dimos el aval. El Consejo aprobó el proyecto. Después del proceso burocrático de contrato, se inició la ejecución. El director ejecutivo del proyecto se presentó un lunes en mi oficina para buscar el cheque del primer desembolso. Desde que llegó sentimos un fuerte olor a alcohol trasnochado. Tiempo después volvió y mi secretaria me dijo que al hablarle la había noqueado con el “tufo” a ron. Entonces me preocupé, pues una persona con problemas de alcoholismo manejando dinero constituía verdaderamente un peligro. Indagamos y nos enteramos que el encargado había degenerado en alcohólico.

Solicité una reunión con el equipo completo de esa institución. Empecé a hablar de que la democracia implicaba no sólo “enseñar” ideas nuevas a la gente, sino también que el ejemplo era quizás la mejor forma de educar. Expliqué que como Directora Ejecutiva solicitaba que fuera sustituido el responsable del proyecto. No quise ser dura, dije algo que un buen entendedor podía captar. El joven director del grupo me miraba inquisitivamente. En un momento me pidió la palabra y comenzó a interrogarme. Llevó la situación a un extremo que tuve que decirle: “No puedes seguir dirigiendo el proyecto porque necesitas ayuda profesional para tratar tu problema de alcoholismo”. Cuando dije esto hubo un silencio absoluto. Todo el mundo entendió

mis razones, incluso él, pues vi tristeza y dolor reflejado en su rostro. Acordamos que ellos buscarían a una nueva persona y que me enviarían el nombramiento por escrito, con el aval del destituido. El proyecto terminó con más penas que glorias. Cuando volvieron para presentar una segunda propuesta les dije que podían hacerlo, pero que la Dirección Ejecutiva del PID no lo apoyaría. No volvieron a aparecer por nuestros predios. Fue una de las experiencias más dolorosas que he vivido. Todavía recuerdo sus ojos clavados en mí y su impotencia ante el descubrimiento de su terrible realidad.

### ***Frida y la esposa de Cuello***

Cuando íbamos a poner a circular el primer libro de educación cívica “Educación para la Democracia”, la activa y responsable Frida de Villamil, del consorcio de educación cívica y de la Fundación Leonardo Da Vinci de Santiago, iba a ser la presentadora del libro. Ese día había varias actividades del PID, por lo que Frida tuvo que venir a Santo Domingo desde muy temprano en la mañana. El acto de presentación del libro era en la tarde. Después del almuerzo Frida me pidió un lugar donde ella pudiese maquillarse y cambiarse la ropa. Le dije que fuera a la oficina de Cuello que estaba sola y aislada. Mientras ella se arreglaba sonó el teléfono. Frida contesta. Era Evelina, la esposa de Cuello. Evelina le pide que por favor le llame a su esposo pues tiene algo importante que comunicarle. Frida intenta explicarle que no puede, pero ella insiste y le pide que le avise. Ante la insistencia, la amiga Frida tuvo que decirle que ella estaba en ropa interior y que no podía salir así. ¡Grande fue la sorpresa de Evelina! Tuvimos que llamarla y explicarle la situación, para que ella no pensara nada malo, ni de su esposo, ni del PID.

### ***El juego del ex aspirante a precandidato a regidor***

Una de las cosas más difíciles que me ha tocado trabajar es con las disputas nacidas en el seno de las propias organizaciones. Un grupo popular del sector Herrera, que hoy ya está desaparecido, obtuvo una pequeña donación para hacer un trabajo con estudiantes. Cuando se aprobó el proyecto, surgieron las pasiones y los intereses. Una mañana se apareció en mi oficina un joven que intentaba demostrarme con sus gestos de aprendiz de dictador-jefe, cuán importante era. Abrió la puerta con aparente seguridad y preguntó por la Señora Sang. Le dije que era a mí a quien buscaba. Me dijo que él era el Licenciado fulano de tal, “ex aspirante a precandidato a regidor” (¡vaya título!), y que deseaba decirme que el acta de la Asamblea que había presentado el grupo era falsa. Llamé de inmediato al asesor legal del PID, Mariano Rodríguez; pedí además que vinieran representantes del otro sector, y nos reunimos. El resultado fue que el grupo original tenía los documentos válidos y legales a juzgar por los testigos y el análisis del asesor legal del PID. El proyecto se ejecutaría tal y como había sido aprobado y el “ex aspirante a precandidato a regidor” tuvo que irse en silencio y pidiendo excusas por la intromisión, o como dice popularmente el pueblo, “con el rabo entre las piernas”.

### ***El juramento de los muchachos de la Falconbridge***

El trabajo realizado por la Fundación Falconbridge en materia educativa ha tenido notable resonancia internacional. El PID apoyó en tres proyectos el trabajo en educación cívica que realiza la Fundación en las provincias de La Vega y Monseñor Nouel. En una oportunidad, cuando el Director de la USAID era el Sr. Kadunc, nos pidieron que organizáramos una visita con los estudiantes directivos de los Consejos Estudiantiles de las escuelas apadrinadas por la Fundación Falconbridge. Así lo hicimos. El evento fue muy interesante. El intercambio de impresiones entre visitantes y estudiantes fue muy ameno y reconfortante. Cuando íbamos a terminar, uno de los estudiantes veteranos de los consejos pidió la palabra. Me recordó la visita anterior

que les había hecho, incluso citó textualmente mi conversación con él, un aprendiz muy avanzado de periodismo, su sueño profesional. Dijo que él era un ejemplo de lo que el proyecto había logrado, pues siendo hijo de una lavandera había tenido la oportunidad de superarse. Luego solicitó a cada uno de los visitantes que nos pusieramos la mano derecha en el corazón en señal de juramento. Acto seguido dijo: "Juran ustedes que continuarán apoyando este tipo de trabajo para ayudar a la formación de la juventud en una cultura democrática". "Lo juramos", tuvimos que responder. Prosiguió de inmediato: "Juran ustedes que este compromiso con la democracia será eterno no importa las dificultades económicas y de otra índole que se presenten". "Lo juramos", respondimos de nuevo. Cuando terminamos, los otros estudiantes se levantaron para aplaudir. Era su señal de apoyo a la osadía de su compañero.

### ***La transmisión "en vivo" desde Radio Enriquillo***

Durante la Jornada Nacional "Por el Valor de mi voto", hicimos desde la sede de UDECA un programa especial cubriendo las incidencias de la actividad en todo el territorio nacional, utilizando la red de emisoras católicas, a saber: Radio Enriquillo, Radio Marién, Radio Santa María, Radio ABC, Radio Seibo y Radio Cayacoa. Hicimos contacto con cada una de las emisoras representantes, quienes informaban cómo se iba desarrollando la jornada y entrevistábamos en vivo y en directo a algunos de los participantes. Cuando nos conectamos con Radio Enriquillo, Carlos, uno de los activistas sociales más dinámico en la zona sur, se comunicó con nosotros. Esta emisora coordinaba todas las actividades de varias provincias. Una delegación de la USAID había ido allá para supervisar in-situ los pormenores. Carlos nos dice que Neici Zeller, de la USAID, estaba presente y comienza a hacerle una serie de preguntas, que ella contesta con mucha precisión. Al escucharla, le digo, "Carlos, déjame hablar con Neici". Entonces él me responde, "Aló, no escucho bien, parece que hay un problema técnico". Insisto, y él hace de nuevo algo parecido. Lo bueno fue que yo hablé con él bien y sin problemas, y seguía hablando con él y nos entendíamos. No me di cuenta que "la dificultad técnica" era sólo con Neici. Todo quedó bien así, hasta que un día en un Encuentro Trimestral del PID, Carlos me confesó que la entrevista con Neici era grabada, y que cuando yo le pedí conversar con ella, él ya no podía echarse para atrás en el aire, y por eso hizo todo el show de los problemas técnicos. Casi lo mato, pero le reconocí que hizo muy bien la farsa, pues yo estaba convencida de que toda la transmisión había sido en "vivo y en directo".

### ***Vinieron a ver un libro, y ustedes vieron algo más***

Dolorita es el apodo cariñoso con que en la Unidad Operativa hemos bautizado a Graciela García, producto de sus quejas permanentes por achaques y malestares. A principios de este año 2001, la activa Frida organizó el Primer Foro Regional de Educación Cívica en el cual participaron una gran cantidad de profesores y estudiantes de las escuelas públicas y privadas de la Regional de Educación de Santiago. En la actividad, participaron las autoridades de Educación, entre ellas la propia incumbente, Dra. Milagros Ortiz Bosch. Después de la formal presentación y la Conferencia de Juan Daniel Balcácer, se haría un taller sobre el libro "Aprendo a Convivir", excelente adaptación de Dolorita. Cuando se iniciaba el acto inaugural, ustedes saben que a la gente le fascina estar en la mesa principal, entonces, ante la demanda de más personas de figurar entre los "invitados especiales", la gente de la Fundación Leonardo Da Vinci tuvo que buscar más sillas. Los que estábamos sentados tuvimos que levantarnos y apretarnos más. Pero esta demanda fue particularmente consecutiva en Dolorita, pues su silla estaba ubicada estratégicamente en la mesa. En tres oportunidades tuvo que levantarse y moverse de nuevo. Entonces sobró una silla que quitaron inmediatamente. Dolorita se distrajo, y una amiga, Merrie Blocker, le golpea por la espalda, ella piensa que es para que se siente en la otra silla, y ¡zas! Dolorita cae al suelo, con la desventaja que llevaba falda y al caer

sus piernas quedaron en vertical hacia arriba. La gente no sabía si reír o llorar. Al final un alma caritativa la ayudó a levantarse. Cuando le llegó su turno de hablar Dolorita, “tímida” como es, no hizo más que acercarse al micrófono y decir: “Vinieron a ver un libro, y ustedes vieron algo más”. La ocurrencia fue acogida con entusiasmo. El público rió de buena gana. Dolorita se ganó un fuerte aplauso. La caída le dio un motivo nuevo para expresar una queja, esta vez su dolencia tenía base real con el matazo espectacular.

### ***La gran propina de 900 pesos***

En el marco del programa de Educación Cívica, el equipo decidió invitar a Sr. Villarini, un experto puertorriqueño que conoce muy bien el tema de la educación en valores. La Fundación Falconbridge nos costó el curso, en el cual participaron más de 40 profesores. Para tener una atención con el invitado internacional, lo invité junto con Frida a cenar a un hermoso Restaurante. Como yo invitaba, hablé con Mirna quien me dijo que pagara con mi tarjeta y que el PID luego me reembolsaba el dinero. Así lo hice. Al terminar la velada, pedí la cuenta. Y, al poner la propina, puse RD \$ 900.00, la misma cantidad que hizo la cuenta. Quise calcular el 10% y lo que hice fue poner un 100%. El mesero al ver el pago se sonrió, y quiso decirme algo, pero yo, con mi habitual desenvoltura, le dije que estaba bien así. Siguió feliz. Al otro día fue que Mirna se dio cuenta del error. Mi marido Rafael cuando se lo dije le mandó a decir a Mirna que me cobrara esa falta grande en matemática. Así es que sólo me dedujeron los RD \$ 90.00 correspondiente al 10%; el resto tuve que cubrirlo yo con mis propios recursos. Ahora, cuando voy a ese lugar, que frecuento bastante, el mesero me saluda con una alegría inmensa. Por supuesto que el error no lo he vuelto a cometer. Con una vez me basta.

## ***SEGUNDA PARTE: LAS EXPERIENCIAS DE LAS INSTITUCIONES CONTADAS POR ELLAS MISMAS***

### **1. Anécdotas Recogidas por José Alberto Díaz**

#### ***No aprendieron a resolver sus conflictos pacíficamente:***

Estando en San Cristóbal con un grupo de jóvenes en el taller sobre resolución de conflictos, dos amigos se fajaron a pelear, lo separaron y salieron para el balneario La Toma como estaba planeado; al transcurrir un tiempo y darse cuenta de que los guapos no estaban en el lugar, volvieron a encontrarlos y fue grande la sorpresa cuando uno de ellos le ponía una fundita de hielo en la frente por el hematoma que él mismo le hizo. El grupo pensó que después de dos días hablando del tema, todavía no habían aprendido a resolver sus conflictos pacíficamente. **(Del Centro de Estudios Sociales Padre Juan Montalvo)**

#### ***El fulano quería que lo boronearan:***

Un dirigente comunitario que asistió al encuentro donde GRIPAC informó a la comunidad de los fondos aportados por el PID, se desapareció y no volvió a otra reunión a pesar de que se le invitaba permanentemente; la razón era que el fulano desde su militancia policomunitaria, pensaba que esta ONG con tanto cuarto le iba a comprar su gente y él no sentía que lo estaban boroneando. Es en ese sentido que el dirigente de GRIPAC con sus habilidades características le manda a decir que si la condición que usted pone para que la gente bajo su control se eduque en principios y valores democráticos, entonces mándeme a decir a como lo vende para presupuestar aunque sean 20, para que se eduquen y participen democráticamente. **(Grupo de Investigación para la Acción Comunitaria)**

### *Por decir que sí a todo:*

La Escuela Domingo Moreno Jiménez, de los Tres Brazos sirvió de lugar de reunión a GRIPAC durante la vida del Proyecto. La Directora le pidió que le donaran algunas puertas, porque se le estaban cayendo, la respuesta fue sí señora, sin darse cuenta que para eso no tenían presupuesto. Pero ya había dicho que si y no podía echar para atrás, tuvo que comprar dos puertas con el mísero salario que devengaba, y los amigos le dijeron: “por decir que sí a todo, te vas a meter en un lío”.

### *Todo por un cable:*

El primer taller organizado sobre principios y valores democráticos, que organizó CEDEPAR, estaba programado presentar un vídeo sobre la participación democrática, cuando se fue a prender el televisor faltaba el cable del VHS, rápidamente se nos presentaron dos opciones ir a la casa donde estaba el cable e ir a la tienda y comprar uno, como no disponíamos de mucho tiempo tuvimos que comprarlo, a sabiendas de que una vez hecha la presentación ese cable no tendría utilidad. Solo por un cable se armó una huida. **(Centro Desarrollo y Participación)**

### *El fotógrafo no llegó:*

En una de las primeras reuniones organizadas en el Hotel Villas de las Américas, donde participaban varios funcionarios públicos municipales y de la intendencia, al ver que se estaba terminando la actividad y el fotógrafo no llegaba, una compañera tuvo que salir a mil para buscar un fotógrafo, cuando llegó con su fotógrafo profesional los participantes estaban haciendo fila para el refrigerio y tuvimos que hacer un simulacro de reunión para tomar las fotos y recoger la historia que casi se nos pierde. **(Centro Desarrollo y Participación)**

### *Se cayeron las vallas:*

La UVA desarrolló una campaña publicitaria para en el año 1998, tanto para las elecciones municipales y congresionales como para promover la reforma constitucional. Con el Huracán Georges, se cayeron todas las vallas, una vez que pudieron salir, fueron a recoger sus vallas, aparecieron todas menos una que estaba colocada en la calle Isabel Aguiar, al cabo de unas semanas encontraron la valla, pero en que condiciones, un camión la había convertido en parte de su carrocería. De inmediato pensaron dos cosas: tomar una foto y hacerle una demanda a la empresa dueña del taller, pero después pensaron que la valla seguía cumpliendo con sus objetivos porque el mensaje seguía recorriendo las calles: Reforma Constitucional por una Constituyente Popular: En la Reforma yo no me quedo. **(Unión de Vecinos Activos)**

### *Suspendida por lluvia:*

Una de las actividades programadas estaba ya suspendida por la lluvia que se había desatado a última hora, en lo que esperaban que terminara la lluvia se llenó el local de tal manera que tuvieron que mudarse para otro más grande. Cosas difíciles de creer en un país donde la gente se parece a los chivos. Cuando llueve no sale. **(Unión de Vecinos Activos).**

## ***2. Anécdotas Recogidas Por Manuel Pérez Jiménez***

### ***“Por poco se pierde la Ayuda”***

Nos cuenta Yubelkis Jáquez, dirigente del grupo de Teatro de Neyba, ganador del segundo lugar con la obra “Un Fantasma en el Cabildo”, presentada en la Feria por la Democracia, que organizó el PID en Santo Domingo en marzo del 2001, que “estuvieron a punto de perder las relaciones y la ayuda económica que reciben del Ayuntamiento de este municipio”.

Resultó, que la Síndico, “al enterarse que estuvimos en la capital presentando la obra, se puso muy brava, porque le informaron que habíamos ganado un premio, dándole “cajeta” a su Ayuntamiento”.

“Entonces ante su confusión, decidimos presentar la obra en Neyba para que la conocieran y entendieran de que se trataba, entonces fue muy aplaudida y calificada, conjuntamente con el Proyecto, como una experiencia maravillosa y novedosa de educar para la Democracia. Lo que valió para que la Síndico cambiara de actitud, y continuara apoyándonos”.

### ***“Hay que tener mucho cuidado con lo que uno dice”***

Cuenta Federico de Radio Santa María, que “en una de las Asambleas que tuvimos, llevamos uno de los microprogramas y pusimos una cuña, donde aparecía el Síndico hablando...y este al escucharse dijo ¡oh!, por eso es que hay que tener mucho cuidado cuando uno dice las cosas, porque miren el compromiso que yo estoy asumiendo ahí...y él no se acordaba lo que había dicho”.

### ***“La Regidora de Las Cañitas”***

*Camelia González (Asia), Coordinadora de la Asociación de Mujeres “Una Nueva Esperanza”, de Las Cañitas, participante en el Proyecto, cuenta, que con la segunda etapa de este Proyecto, nace su interés por aspirar a Regidora, “porque me dijeron –ven aca Asia, pero tu eres una Regidora natural-, y de allá para acá me llaman la Regidora de Las Cañitas”.*

“De ahí como que me fueron abriendo el espacio y el camino, y me dije, -ven acá, si me dicen Regidora, y tu conoces el papel del Regidor, vamos a intentar lo que sucede-. Hoy en día lancé mi candidatura y mi barrio dice tu eres una Regidora natural, y escribí un mensaje: “Una Trabajadora Social a la Sala Capitular” y he sido postulada por el trabajo hecho dentro del Proyecto”.

### ***“El problema Fañas”***

Cuenta Regino, que “nos rifábamos quien lo iba a atender cuando nos visitaba, porque para nosotros era un sacrificio andar con el para arriba y para abajo, buscándole agua de coco, hierba de guinea, pangola, cosas de esas...Entonces dentro de ese proceso nos llegamos a relacionar varias veces con su presencia y con su persona”.

**En Loma de Cabrera, agrega Luis Perdomo, “el tiene muchos seguidores, y pacientes. A mi me dice –no, yo le salgo más barato que cualquier otro, tu con unos guineitos y una piñita me matas”.**

### ***“De refrigerio a calenterio”***

Relata Valeria Luciano, supervisora de los talleres, que “la gente de Los Cerezos en Restauración salían para las actividades sin desayunarse, porque tenían que levantarse a la cinco de la madrugada para llegar al lugar temprano, y al principio se mostraban inconforme porque la merienda ligera que se les daba como refrigerio no les calmaba el hambre que le daba después de tantas horas de camino. Luego en una próxima actividad, se les reforzó, pero en las siguientes tuvimos que complacer su reclamo y brindarles un desayuno pesado yuca con salami o con espagueti y ahí surgió la idea de cambiar el refrigerio por un calenterio”.

### ***“Son unos comunistas”***

Cuenta, Santos Salvador de Radio Enriquillo, que “en un taller que se hizo en La Descubierta, Jimaní, se acompañó el almuerzo con una ensalada rusa, y al momento de llamarse a comer, se dijo de que era la comida, entonces, observa como uno de los participantes de los mas viejos, se puso bravo y salió, le preguntan, y ¿por qué se va? Y responde –son unos comunistas-. y por qué son comunistas, -oh, no ven que traen ensalada de Rusia, de por ahí para darle en la comida-”.

### ***“A amarrar su chiva”***

A una señora que le dicen La Roja, en Los Alcarrizos, cuando se le habló sobre la cuestión de los Distritos Electorales, y que ahora las elecciones van a ser a nivel de los barrios, por lo que si alguien quería ser Regidor, tenía que ser de la zona. Entonces ella en un momento expresó: “-bueno entonces en este barrio hay mucha gente que van a tener que amarrar bien su chiva para salir como regidor o buscar de una diputación-”. Según relato Chato del equipo de facilitadores del CEPA.

### ***Se puso un zapato ajeno”***

Sócrates Luciano, representante de la Red de Restauración nos cuenta, que “mientras participábamos en un taller estuvimos, haciendo una dinámica, en la que teníamos que quitarnos un zapato y juntarlos todos para volver a buscarlos y ponérselos bien rápido. Y coincidió que mi zapato era igualito al del facilitador Elido de Radio Marien. Entonces yo sabía que mí zapato lo tenía él, pero no sabía que yo tenía el suyo, entonces él se puso su zapato, lo miró bien y dijo –pero es verdad, este zapato esta más limpio que el mío-, y así se dio cuenta que tenía el zapato ajeno y lo entregó”.

### ***ANECDOTA CAFESA: El preso***

En una ocasión sucedió que en medio de una de esas tradicionales huelgas que se realizan en Salcedo, la policía intervino con el supuesto propósito de imponer el orden y mantener la paz pública en la comunidad, lo que trajo como consecuencia el apresamiento de un grupo de jóvenes de la localidad. Dos días después de la detención la madre de uno de los detenidos visitó el destacamento policial y solicitó ver al comandante de puesto, una vez allí exigió una explicación del caso. Entonces el coronel le informó que su hijo estaba detenido; pero que todavía no se le había formulado ninguna acusación. Esta afirmación del coronel motivo el reclamo de la señora, para que su vástago fuera puesto en libertad o sometido a la justicia, en virtud de que se había cumplido el plazo de las 48 horas establecido por la Ley; ella comentó que eso lo había aprendido en los cursos impartidos por CAFESA.

El coronel no tuvo más remedio que concederle la libertad al joven, no sin antes señalar “eso está muy mal, enseñarle cosas raras a la gente, para que luego vengan a molestar a uno privando en abogados”.

***ANECDOTA JUNTAYAQUE: Tremenda sorpresa***

Entre las actividades realizadas por JUNTAYAQUE, está el programa de capacitación para dirigentes de las organizaciones; este consiste en capacitar un grupo de personas para que puedan actuar como instructores en sus propias comunidades. Estas personas una vez formadas asumían la responsabilidad de discutir con sus comunidades las temáticas en las que se capacitaron.

Es así, que se cuenta la historia de que en cierta ocasión, a una de las animadoras del proyecto le correspondió facilitar un tema en su propia comunidad; encontrándose con la actitud de algunas personas de otras organizaciones que comentaban “y quién es esta y qué capacidad tiene para facilitar ese tema”. Aconteció, sin embargo, que durante el proceso de formación, la autoestima de la compañera había crecido y mostraba bastante seguridad de sí misma, logrando desarrollar el taller con mucho éxito.

La realización de esta actividad, impartida por una persona de su propia comunidad creó tal revuelo, que trajo como resultado que quienes se habían burlado de ella, dudando de su capacidad, luego reportaron en sus organizaciones e incluso publicaron en los periódicos que ellos habían sido quienes organizaron y desarrollaron esa actividad. Es por ello, que animados por el éxito de una de las suyas, los dirigentes de JUNTAYAQUE proclamaron en tono amistoso, pero llenos de orgullo y satisfacción, que para la próxima tengan presente el refrán que dice “debajo de cualquier yagua sale tremendo alacrán”.

***ANECDOTA COCODESI: No hay mal que por bien no venga***

Relatan los dirigentes de las juntas de vecinos con las cuales trabaja COCODESI, en San José de las Matas, que en una ocasión se apareció una persona prometiendo que iba a hacer los tramites para legalizar todas las juntas de vecinos, para lo cual solicitó y obtuvo que le entregaran dinero, luego de lo cual se desapareció como por arte de magia y no cumplió con lo que había prometido.

Ante la crisis que generó esta situación, COCODESI ideó un plan de acción para finalmente llegar a un acuerdo con las juntas de vecinos de trabajar para su fortalecimiento y después coordinaron con el síndico arribar a acuerdos para desarrollar un programa de trabajo conjunto. A partir de ahí se consolidaron las juntas que habían y se formaron otras nuevas. Con justa razón, estos compañeros repiten el dicho popular que dice que “no hay mal que por bien no venga”.

***ANECDOTA FUNDACION SOLIDARIDAD: El graduado***

En el momento en que se celebraba la entrega de pergaminos de participación en los talleres de capacitación celebrados por la Fundación Solidaridad, como parte del proyecto concertación y desarrollo municipal, uno de los compañeros a quien todos conocen como Saya, al instante de recibir su certificado de participación, exclamó ¡Por fin lo logré! ¡67 años tratando de conseguirlo y hoy lo he logrado! ¡Me gradué! y eso se lo agradezco a la Fundación y a este grupo de compañeros y compañeras que me han permitido estar con ellos todo este tiempo y me han motivado a continuar hasta el final. Gracias a Dios y a ustedes por aceptarme.

En esta vivencia de Saya se expresa el deseo de superación de muchas personas que nunca se han graduado de nada, porque la sociedad no le ha dado la oportunidad de hacerlo.

## **ANÉCDOTA ACALEN: La profesora**

Cuenta doña Mercedes, presidenta de uno de los grupos beneficiarios de ACALEN, que luego de participar en varios de los talleres de formación, le correspondía multiplicarlos en su organización, lo cual la tenía muy preocupada, pues ella siempre ha creído que eso de ser profesora o como dicen ahora facilitadora, es para gente graduada y ella no sabe de letra. Refiere, sin embargo, que como campesina siempre ha cumplido con los compromisos contraídos, por esa razón le pidió a la Virgen de la Altagracia que la iluminara para salir del que tenía ahora.

Dice la inquieta líder, que dos días antes de la actividad, se le iluminó la mente y vio la forma de resolver su problema; como ella tiene una secretaria que es muy buena escribiendo; la aprovechó, y le dictó todo lo que iba a decir en el curso, lo cual retenía frescamente en su memoria, y el día de la actividad le entregó este material a los participantes y solicitó a su secretaria que lo leyera; mientras que ella como buena conversadora que es, lo explicó magistralmente, dejando sorprendidos a todos sus compañeros que no se explicaban como la vieja Mecho, sin saber de letras se había convertido en su profesora.

## **TERCERA PARTE: LA EXPERIENCIA RECOGIDA EN ARTICULOS**

La experiencia como Directora Ejecutiva del PID durante nueve años, permitió alimentar mi columna Encuentros, una publicación semanal que se inició en Rumbo y desde hace un poco más de un año he seguido en el Periódico HOY, en la sección Areíto. Seleccioné algunos de los trabajos inspirados en mis relaciones cotidianas con esa inmensa gama de seres humanos con los que tuve la oportunidad de compartir.

### ***Y Campillo tronó <sup>1</sup>***

“Al escribir estas palabras recordé como si fueran ayer mis furtivos encuentros con Campillo Pérez en mi Santiago natal. Estando yo en la escuela primaria, visitaba frecuentemente unas amigas que vivían frente al cine Apolo. Una mañana, al salir de los exámenes finales, entramos corriendo a la casa. Al llegar la abuela de María y Rosa, mis amigas de infancia, nos hizo besar a un amigo muy querido suyo que se llamaba Campillo. Me tocó a mí también hacer el saludo protocolar, y recuerdo que al verme me acarició el pelo y me preguntó si era de hija de Miguelito (Miguel Sang, mi padre). Respondí afirmativamente. Desde entonces, verlo en la casa de mis amigas, saludarlo, besarlo en las mejillas y responder siempre lo mismo: “Mi papá está muy bien y le manda muchos saludos”, se convirtió en un hábito. Pasó el tiempo, y me enteré que se había mudado para la capital. No volví a verlo hasta muchos años después.

Hacia poco tiempo que mi libro sobre Buenaventura Báez había salido a la luz. Tuve ocasión de conversar con él en uno de los tantos eventos académicos que tenemos obligación de ir. Me dijo que lo había leído, que en general le había gustado, pero que tenía algunas observaciones. Por ejemplo, a su juicio, el liderazgo baecista no había sido sólo en el sur, sino en todo el país, por eso no compartía el subtítulo del libro. Me dijo también que tenía algunas informaciones sobre la familia de Báez, que me hubiese facilitado de haber sabido que trabajaba el tema. Aproveché entonces y le dije que en ese momento estaba trabajando un libro sobre Espaillat. Me invitó a su casa para conversar. Unos días después me recibió con mucha alegría. Me facilitó valiosos materiales. Me regaló los trabajos que había escrito sobre el personaje, me expuso sus ideas, cuestionó mi bibliografía, me sugirió algunas obras; en fin hizo todo lo que un Mentor puede hacer con su discípulo. Años después, y ya desde mi posición de Directora Ejecutiva del Proyecto para el Apoyo a Iniciativas Democráticas lo encontré como solicitante de fondos para una ONG que presidía. Las exigencias de un

proyecto estructurado a la usanza de los organismos internacionales, donde la metodología del marco lógico es un requisito básico, impidieron que su propuesta fuera aprobada. Al conocer la decisión del organismo, Campillo se molestó grandemente y tronó por los medios de comunicación. El tiempo hizo que disminuyera su encono. Y las aguas volvieron a su nivel.

Pensé que este incidente sería un problema para mi participación en la Academia de la Historia. No fue así. La primera vez que nos encontramos luego del dictamen del Comité, me saludó con la misma sonrisa, el mismo abrazo y el mismo beso de amistad. Demostró su grandeza humana y una gran capacidad para discernir los dos escenarios. Durante su gestión me fue entregado el pergamino que me acreditaba como Miembro Correspondiente; y el año pasado tuvo la gentileza de acompañarme la noche que pronuncié el discurso que me permitía ascender a la categoría de Miembro de Número."

### ***Carmen la Magdalena***

"En el organismo decisorio del Proyecto para el Apoyo a Iniciativas Democráticas (PID) se discutió recientemente un proyecto para reintegrar a la sociedad a las mujeres que, para retrasar su muerte, se han visto obligadas a prostituirse. Una discusión acalorada, posiciones encontradas, dudas, cuestionamientos, obligaron al grupo a pedir una entrevista con la entidad que presentó el proyecto y con algunas de sus beneficiarias directas. Carmen fue la elegida para dar su testimonio.

En medio de un grupo que la miraba con insistencia, Carmen no podía reprimir sus nervios. No esperó que le preguntaran. Convencida de que era una pieza clave para defender el proyecto, empezó a hablar sencillamente.

Al principio, hubo un total silencio en la sala. Pero después, esos rostros adustos, que reflejaban escepticismo, se fueron transformando y dulcificando a medida que avanzaba el sorprendente relato. Fue directo al grano: *"Me llamo Carmen, tengo ahora 32 años. Hace unos 5 años que dejé la prostitución. Fui prostituta porque analfabeta no tenía oficio, ni sabía a dónde ir, ni como mantener mis tres hijos. Tenía menos de veinte años cuando entré al negocio. Pasó el tiempo y no quería hacer lo que hacía, pero no podía ni sabía cómo dejarlo. Me escapaba con la bebida. Bebía y bebía y descuidaba a mis hijos. Cuando veía gentes como ustedes, pensaba: ellos son personas; y yo una simple hormiguita que no valgo nada"*.

*"Cuándo decidiste dejarlo y por qué?"*, Interrumpió una voz. *"Me invitaron a una reunión. Hablaron de autoestima y de la oportunidad de cambiar mi vida. Cuando empecé a ir a las reuniones, entonces me daba vergüenza ir al negocio"*. Una incrédula de la sala preguntó inocentemente: *"¿Qué es el negocio?"* Carmen bajó la cabeza, y dijo: *"El negocio es el prostíbulo"*. Se escucharon risas nerviosas, la realidad había sido desnudada. Siguió sin que se lo pidieran. *"Cuando entendí que yo también era una persona y que mi vida podía cambiar, abandoné el oficio y busqué otras cosas para hacer"*.

Carmen no sólo abandonó *"el negocio"*: también se inscribió en las escuelas radiofónicas, logrando no sólo alfabetizarse, sino graduarse de octavo grado. Dice que piensa estudiar enfermería. Me enterneció cuando dijo al grupo que ahora participa en la Junta de Vecinos de su barrio y en la directiva de la escuela de sus hijos. *"Imagínense lo contenta que me puse, hace poco me eligieron tesorera de la Asociación de Padres"*. Alegre nos dijo que 16 de sus compañeras habían participado como observadoras en las pasadas elecciones y que en la jornada por el Voto Consciente participaron 58 mujeres que empezaban a descubrir que los derechos ciudadanos también les pertenecen.

Escuché enternecida el testimonio de Carmen. Esta mujer de pueblo que desde el fango supo levantarse, es un ejemplo de vida y esperanza. Recordé aquel pasaje de la Biblia -que me produjo una extraña sensación cuando lo escuché siendo niña, quizás porque no entendía la verdadera dimensión de su mensaje-: *“Jesús... se presentó de nuevo en el templo... los letrados y fariseos le llevaron una mujer sorprendida en adulterio, la pusieron en medio y le dijeron: Maestro a esta mujer se le ha sorprendido en flagrante adulterio; la ley de Moisés nos manda a apedrear a tales mujeres, tú ¿qué dices? Como insistían en la pregunta, se incorporó y les dijo: El que no tenga pecado, que tire la primera piedra. Volvió a inclinarse... preguntó ¿Dónde están los otros? ¿Ninguno te ha condenado? Contestó ella: Ninguno Señor. Jesús le dijo: Pues yo tampoco te condeno. Vete y en adelante no vuelvas a pecar...”*

Cuando terminó el relato, Carmen y su acompañante salieron de la reunión. El grupo hizo entonces una hermosa reflexión. Es posible ver la luz desde el pozo más profundo. La esperanza es un ejercicio cotidiano que no debe morir nunca. Carmen, como la Magdalena bíblica, caminó, fue adelante, y no sólo dejó de pecar, sino que ha asumido como tarea de vida, sacar a otras del fango.

Resalta de nuevo que la construcción de la ciudadanía se nos presenta a los hombres y mujeres que creemos en una democracia plural, en la igualdad de oportunidades para todos los sectores, especialmente los marginados, como el gran reto del momento. Lo asumo como premisa y lucharé por ello. Gracias Carmen.

Publicado en la Revista Rumbo, el 6 de julio de 1998.

### ***La sociedad civil de Don Paco***

“Hace una semana estuve en Villa Mella, invitada por el grupo popular COMA para conversar con dirigentes de la zona sobre el tema de la sociedad civil. Al llegar me encontré un heterogéneo grupo de personas: jóvenes de todas las edades, mujeres de mediana edad, ancianas y ancianos. Al ver el tipo de audiencia, decidí variar mi presentación. Comencé preguntando quién podía decirme qué es la sociedad civil. Se produjo un silencio absoluto, hasta que don Paco, un hombre de 74 años, dirigente del Equipo de Salud “El 20”, levantó tímidamente la mano y dijo: *“Yo he oído mucho esa palabra en estos tiempos. Lo que puedo decirle que sociedad civil es independencia”*. “¿Por qué?” Le pregunté. Con aparente timidez respondió: *“mire, le digo que el que está en la sociedad civil no debe estar en el Gobierno, ni en los partidos, porque si no, no es independiente. ¿Usted me entiende?”*. Le señalé que momentos antes una persona presente había confesado su doble militancia: dirigente del club Leoncio Manzueta, y miembro de un Comité de base de un partido. Retomó la palabra para afirmar *“Sí, es verdad, una persona puede estar en un partido, pero debe saber respetar la decisión del grupo, aunque no esté en acuerdo con su partido. Sociedad civil es independencia –reiteró con pasión- y el que no piense así, está equivocado”*, concluyó tajante. A partir de ese momento, la reunión se hizo sumamente dinámica. El tiempo transcurrió sin darme cuenta.

Mientras intervenían las otras personas presentes, me llegaron de golpe muchos pensamientos. Pensé en lo que me ha costado, en lectura y tiempo, entender un poco el concepto de sociedad civil. Recordé las polémicas sobre el tema: los que piensan que los partidos forman parte de la sociedad civil, y los que defendemos que no, porque tienen naturaleza diferente. La sociedad civil no busca el poder, como es el objetivo fundamental de los partidos, sino influir en él a través de la participación. Partiendo de su propia experiencia y sin haber leído nada sobre el tema, don Paco afirmó de manera categórica su convicción de que los partidos políticos no pueden estar incluidos en la sociedad civil, porque restarían, según sus propias palabras, *“independencia”*. Cuando pregunté como debe canalizarse la participación de la sociedad civil,

escuché una respuesta colectiva: *"OH, a través de la organización y de la participación"*. Les inquirí porqué estaban tan seguros de esa respuesta. La reacción no se hizo esperar: *"Pa' mejorar nuestras vidas"*, dijo una; *"Adió pa' que el pueblo demuestre que tiene conciencia"*, dijo otro; *"bueno yo creo que porque en la unión es que está la fuerza"*, concluyó uno más joven. Pensé en ese momento que nadie en ese grupo de hombres y mujeres dominaba los conceptos de sujeto individual (categoría que se refiere a cada ciudadana y/o ciudadano) y sujeto social (cuando nos referimos a las organizaciones). Nada de eso, la vida simplemente los llevó a agruparse para sobrevivir a una realidad que los golpea día a día, sin saber que con el fortalecimiento de sus grupos están construyendo la nueva ciudadanía, como la define Touraine, *"la solidaridad de los deberes y derechos"*.

Salí del lugar tarareando el estribillo de una de las salves que el grupo San Ramón, dirigido por Salomé, una hermosa anciana, preparó con tanto esmero para mí: *"Olivo verde, paloma blanca, ya se acabaron tus alabanzas"*. Me fui convencida de que la sabiduría es mucho más que páginas de libros que a todas luces necesitan humanizarse.

Una vez más pensé que la cotidianidad de la gente simple es una fuente constante de inspiración para las más importantes interpretaciones y elucubraciones teóricas. Rescatar la riqueza de la experiencia es una manera de devolverle, de darle las gracias, a ese grupo que ha sido despojado de casi todo, menos de sus esperanzas y vivencias.

La construcción de una nueva ciudadanía implica un verdadero reencuentro del discurso teórico y la práctica cotidiana. De no ser así, seguiremos con la división dicotómica entre los que teorizan y construyen un discurso hermoso, aunque frío, y los que viven la vida, haciendo que la democracia tenga un rostro más humano.

No podemos pretender recrear la cultura política, hacerla más democrática y participativa sin auspiciar la integración efectiva de las mayorías y sin una participación activa de sus organizaciones; decir lo contrario es seguir con la idea de que los cambios sólo pueden ser hazañas de élites dirigentes. Todavía siguen retumbando los palos de Salomé, cuando cantaba con hermosas salves heredadas de la tradición: *"Este aguacero no me moja a mí, aguacero agua..."*; *"Arriba palo, que palo tan duro que palo tan fuerte, arriba palo..."*

Publicado en la Revista Rumbo, del 2 al 8 de julio, 1997.

### ***Por esos caminos de Dios***

Una tarde lluviosa de septiembre visité El Seibo. El grupo EEMUR (Mujeres Raíces), organizó un encuentro con líderes campesinas. Llegué temprano al lugar, y estaba desierto. El cielo parecía oponerse a nuestros deseos. Un persistente y fuerte aguacero interfería con la celebración del evento. Esperé pacientemente. No me hubiese extrañado si nadie hubiese acudido a la cita, pero me equivoqué. Lentamente fueron llegando pequeños grupos de mujeres. El salón se colmó con su presencia. Desafiaron las inclemencias del tiempo. Algunas se aparecieron empapadas y temblorosas del frío, otras tuvieron la suerte de encontrar algún cartón que minimizara el golpeo de la lluvia en sus rostros y ropas. Al verlas me sentí orgullosamente triste. Esas 80 mujeres que estaban en ese salón, hicieron un esfuerzo sobrehumano para acoger el llamado de EEMUR. Sabían muy bien que en esa reunión no encontrarían ninguna dádiva política o alguna promesa partidaria para un puesto público. Solo querían aprender cosas e ideas nuevas. Llevé muchos materiales educativos, que fueron repartidos equitativamente por grupos. Los recibieron con agradecimiento y lo

guardaron con esmero, buscando la forma de protegerlos contra el copioso llanto celestial. Hace unos días viajé de nuevo. Esta vez estuve en Santiago trabajando con los dirigentes del Consejo Comunitario de EDUDEL. De nuevo me pidieron que trabajáramos el tema de la descentralización. Decidí comenzar con definiciones simples. ¿Qué es un ayuntamiento? ¿Para qué sirven? ¿Cuáles son las funciones de los regidores? ¿Cómo debe ser la participación de las comunidades en el gobierno local? Utilizando el constructivismo como metodología, intentaba que estas definiciones surgieran de la propia gente. Finalmente creo que lo logramos. Pudimos acercarnos a las definiciones de estos conceptos básicos. Mientras entre el grupo se afanaba en participar, miraba sus rostros con alegría. Me llenaba de orgullo formar parte de esa experiencia.

En el este, en el sur o en el Cibao, por todas partes, encontré seres humanos golpeados por la vida, pero que intentaban trascender sus propias realidades. Es cierto que la miseria y el abandono excluyen a la gente del pueblo de los avances de la ciencia y de las últimas teorías sociales y los debates del momento que se producen en los círculos de "la capital". Pero no menos cierto es que sus cotidianidades le permiten, en su propio universo lingüístico, conocer e interpretar la realidad, y, luego de ese proceso reflexivo, hacer conclusiones y configurar sus propias soluciones. Como es cierto también que la historia política dominicana caracterizada por el clientelismo político, el caudillismo y el autoritarismo, ha determinado que una gran parte de la población dominicana viva acostumbrada a la delegación inconsciente de su propia soberanía. Sin embargo, en medio de ese mar de gente acostumbrada a obedecer sin cuestionar, aparecen algunas almas que logran sacudirse de sus herencias para intentar transformarlas. Y son esos seres los verdaderos inspiradores de estos procesos. Son ellos los que animan a seguir.

(Publicado en Areito, Periódico HOY)

### *"Los jóvenes extraños"*

Me pidieron que conversara con un grupo de jóvenes dirigentes comunitarios de varias comunidades de la provincia de Salcedo. Llegué puntual a la cita. Los organizadores esperaban la llegada de unas diez personas más. Pedí café, pues necesitaba recuperar la adrenalina que la sabrosa cafeína ayuda a recuperar después de un largo trayecto. El grupo se completó. En total habían unos 35 jóvenes. Sus edades oscilaban entre los 15 y los 20 años, tiernos, más que en las ciudades. Su universo restringido no les ha permitido desarrollar las malicias propias de las urbes superpobladas.

Decidí hacer el conversatorio de forma participativa. Hablar sin detenerme, además de que me agotaría mucho, ponía una barrera entre ellos y yo. Comencé a contarles que yo, una treintena de años atrás, era una joven inquieta que participaba en cuanto grupo aparecía. Les dije que dirigí el periódico escolar "Inquietudes" por más de tres años, hasta que terminé la secundaria. Que conjuntamente con esa función era la directora de la escuela que apadrinaba el colegio para alfabetizar en un barrio marginado. Y que junto a todo esto participaba de la Juventud Estudiantil Católica (JEC) y las guías scout. Es decir, llevaba paralelamente varias actividades, además de mi condición de estudiante de la secundaria. Les conté que por esa razón, mis compañeras del curso me decían "la filósofa". Les contaba además mis grandes discusiones con mi madre por hacer tantas cosas, alejándome de los cánones tradicionales de las jóvenes de la época y a veces descuidar los deberes del hogar. Al comunicarles mi experiencia, vi cómo ganaba el interés de su atención. Todos sonreían con una sana complicidad. Mi realidad de entonces era la suya.

Al ver que desperté el interés, les pedí que se presentaran. Debían decir a qué grupos pertenecían y si tenían algún mote. Sin sorpresas. Cada una de las personas que tomaba la palabra participaba en más de un grupo, y tenía una denominación especial: “El sabiondo”, “la sabelotodo”, “la monjita”, “el serio”, “la aburrida” o “la preocupada”. Me contaron también las múltiples dificultades con sus familias: “Muchacho, si sigues en tantos grupos vas a parar en loco”. “Muchacha del carajo, deja de hacer tantas reuniones y mejor te ocupas de los oficios de la casa”. Y así, el grupo se unificó al ver que tanto ellos como yo teníamos realidades comunes. La mayoría dijo pertenecer a la Pastoral Juvenil, a los clubes culturales de sus comunidades, a grupos cristianos y a organizaciones de base. Nadie se atrevió a confiar si tenía alguna militancia partidaria.

A partir de entonces la conexión mía con el grupo fue excelente. Sentimos que formábamos parte de una misma realidad. Seres extraños y hasta solitarios que por asumir una posición comprometida con sus vidas, a veces son excluidos del grupo y llamados de forma burlona “los raros”.

Conversamos sobre la realidad nacional e internacional. Me llenaron de preguntas. Algunos difirieron de mis respuestas (¡qué bueno!). Pero nadie, sin excepción, se sintió con temor de expresar sus opiniones. La mañana terminó sin darme cuenta. Al final tomé las palabras y les pedí únicamente que nunca traicionaran sus sueños. Les dije que el camino de la vida que les faltaba mucho por recorrer era inmensamente largo y pleno de obstáculos y desilusiones, pero que debíamos afrontarlos con energía y optimismo.

Me despedí con alegría. Cuando me marchaba, un grupo se acercó a mí para preguntarme por libros, o para indicarme qué deseaban ser en el futuro. Salí del lugar del encuentro con alegría. Todavía hay jóvenes que buscan alcanzar sus estrellas. Los adultos pensamos que las ilusiones y los sueños fueron sepultados con nuestras ilusiones juveniles, convencidos de que los jóvenes de ayer (nosotros) éramos los mejores, olvidando que los adultos de entonces (nuestros padres) así pensaban de nosotros, la juventud perdida de los setenta. Sigo convencida de que la mejor forma de mantener viva la alegría de seguir caminando, aunque el peso de los años nos imponga un ritmo o las experiencias nos hagan ser más cautelosos, es acompañando a la juventud. Nutrirnos de su energía, beber de sus inquietudes, ayudarlos a soñar con cierto realismo y nunca, nunca, nunca, NUNCA cortarles las alas, porque nosotros ya tuvimos la oportunidad de volar.

(Publicado en Areito, Periódico HOY)

### ***“Las buenas noticias”***

Toda mi vida he apostado a la esperanza. Pienso que sin ella, los días de nuestra existencia serían siempre iguales. Caminar por el mundo sin horizonte, es no vivir, sería una suerte de muerte al mismo tiempo que se tiene la vida, una doble y contradictoria dimensión existencial. Es por esta razón que prefiero ser como el niño de la historia que nos muestra Coelho, quien a fuerza de creer y perseverar, pudo escuchar las campanas del templo sumergido en el mar. ¡Cuánta imaginación nos falta para escuchar el sonido de las campanas de nuestros corazones! Apostar a la esperanza y creer en la bondad humana, no quiere decir, en modo alguno, que la realidad a veces puede golpearnos, posibilitando el disfrute (sí, dije disfrute) de la nostalgia, amargura y tristeza. Aún en esos momentos, cuando las lágrimas borran un poco el horizonte, la alegría y la esperanza deben mantenerse. Esos períodos de desánimo nos posibilitan valorar en su justa dimensión el significado de una visión esperanzadora de la vida.

Sin embargo, ya lo he dicho, en nuestro mundo de hoy prevalece el valor de venta en el mercado de bienes y servicios. No importa si alguien defiende los principios de la solidaridad, la bondad humana y la ética.

Nuestras sociedades de hoy enaltecen seres humanos, quienes a fuerza de aplastar y pisotear a los demás han logrado abrirse un espacio en la sociedad y destacarse.

Nuestra sociedad dominicana reproduce los mismos esquemas. De repente podemos ver en los diarios hechos y personajes especialmente abominables que tienen un espacio social porque pueden hacer grandes inversiones para comprar su imagen. No importa lo que hayas hecho en el pasado, la sociedad es capaz de absolverte si tienes dinero para acallar las críticas posibles o para evitar que tus verdades afloren.

Me pregunto qué está pasando con los medios masivos de comunicación, que cada vez más han perdido la misión de educar, y parece que buscan a toda costa destacar el lado oscuro y negro de la vida. No estoy planteando que nos aboquemos ahora a presentar que la vida es de color rosa, negando las crudezas de la realidad. Ocultar la verdad es tan negativo, como hacer del morbo una forma de presentar la vida.

Desde hace algunos meses Cadena de Noticias me ha brindado la oportunidad de participar en un espacio para expresar mi visión sobre la realidad dominicana. Junto a Miguel Guerrero y Manuel Quiroz participo en el programa "Despierta con CDN". Un domingo en la noche, preparándome para mis comentarios del día siguiente, me percaté que en mis cuadernos de notas sólo había hecho apuntes sobre noticias negativas. Y me dije, ¿es que no ha ocurrido nada positivo en el mundo? ¿Será posible que nuestro mundo de hoy sólo tenga cosas negativas? Me propuse desde entonces buscar la "buena noticia". Confieso que a veces me cuesta encontrarla. Confieso que a veces me dejo llevar por el ambiente lúgubre y oscuro que a veces presenta la sociedad. Pero confieso también que el ejercicio cotidiano de buscar la buena noticia es un aliento. Sin olvidar la crítica, sin intentar ocultar las cosas negativas de la vida, sin ser servil ni complaciente con el poder, es posible practicar el equilibrio existencial. Los días y noches de cada uno de nosotros están siempre envueltos de cosas buenas y malas. Las primeras nos ayudan a seguir. Las segundas nos permiten detenernos para pensar y seguir avanzando.

Este fin de semana finalizamos la celebración de la "Primera Feria Ciudadana ¡Por la Solidaridad y la Democracia! La prensa nos dio más o menos una buena cobertura. El hecho de que cientos de organizaciones, con poco dinero, con mucha voluntad y deseo de trabajar se hayan unido para hacer una "fiesta de la democracia" no era noticia. El que hombres y mujeres del campo se juntaran para expresar en décimas, poesías, cantos, bailes y obras teatrales sus esperanzas, ilusiones, críticas y sueños de la realidad nacional, no constituían una noticia atractiva. Cientos de personas de todo el país se unieron por tres días para celebrar y reflexionar, para mostrar al mundo su compromiso con el futuro. Pero esa alegría no era una gran noticia para la prensa.

Quizás si hubiese ocurrido un accidente, o si en algunos de los paneles se hubiese utilizado un lenguaje agresivo en contra de algún funcionario o ex funcionario; o tal vez si algunas de las organizaciones se hubiesen enfrentado a machetazos, habríamos ganado la primera plana de todos los medios. Pero no, como todo era alegría y una verdadera fiesta, debimos conformarnos con pequeñas noticias interiores. A fuerza de insistencia (llamé en veinte oportunidades en dos días) un programa diario de televisión nos hizo un reportaje. Creo que aceptaron por cansancio. En otra oportunidad tuve que llamar a un amigo, pelear con él para que saliera la nota de prensa. Le dije incluso que si alguna vez necesitaba de mí para alguna información, no lo ayudaría. Se rió y me prometió que saldría al otro día. Cumplió su promesa.

Pensé mucho. Me dije, si esa soy yo, que tiene acceso a los medios de comunicación, que tiene vínculos porque escribe en uno, y labora en otro ¡qué será de esos seres valiosos que libran la lucha diaria de sobrevivir

dignamente! Ellos sólo son noticias cuando el morbo necesita de alguna tragedia para vender. Cuando la sangre aflora, luego de una riña por celos entre hombres o mujeres, los pobres obtienen los primeros titulares. Si producto de alguna deformación genética aparece una niña o niño con un cuerpo humano desproporcionado, entonces el circo social le hace eco, y es incluso tema de algunos programas televisivos.

Las secciones de sociales que aparecen diariamente en los medios de comunicación sólo reproducen los eventos de ciertos sectores. Las fiestas de palos, las presentaciones teatrales de los grupos barriales, las salves de las mujeres de los campos, las poesías coreadas de los grupos juveniles, las décimas campesinas; todas verdaderas expresiones de la cultura popular, no tienen espacio en la prensa. La artesanía popular es una de las expresiones más fidedignas. Al decir esto pienso en el campesino de CAFESA (Campesinos Federados de Salcedo), que en nuestra Feria de la Democracia vendió muchas piezas, verdaderas obras de arte, hechas a base de "higüero", pero sus productos no son objeto de promoción ni reconocimiento.

Las formas de vida de los hombres y mujeres que se ganan la vida con el sudor de su frente, que se esmeran por llevar una existencia digna, que sacrifican lo poco que tienen para ayudar a los demás no es tema de reportajes, mucho menos portada para las "Hola!" criollas. Lo dije una vez, en nuestro país existen otros estilos de vida que deben ser reconocidos y destacados. Los elogios sobre las decoraciones hogareñas no deben ser sólo para aquellos grupos privilegiados, los menos, que tienen acceso a las revistas de modas. En el campo y los barrios se hacen decoraciones con pequeñas cosas, donde el color es su principal atractivo. ¿Por qué no destacar esas casas que forman también parte de nuestra cultura? Si quieren que sigan así, yo por mi parte seguiré buscando día a día mi buena noticia. Es mi forma de no dejarme abatir por las tragedias humanas y la insensatez que predomina.

(Publicado en Areito, Periódico HOY)

### *"El discurso de Clara"*

Llegué a Salcedo antes de la hora prevista. La Federación Campesinos Federados de Salcedo (CAFESA) había convocado para las tres de la tarde a su Asamblea Anual. Ese día, la Presidenta de la organización, Clara Hernández, pasaría el mando a la plancha ganadora de la contienda. La lluvia amenazaba con la actividad. Sin embargo, desafiando el mal tiempo, los campesinos comenzaron a llegar desde todas las comunidades. La actividad se inició a las 3:30 PM, con un amplio quórum y una algarabía sin igual, pues los candidatos (hombres) hacían sus últimos amarres.

Antes de la votación, la Presidenta saliente pronunció un emotivo discurso. Clara Hernández, esa mujer líder campesina, que gracias a su esfuerzo logró no sólo colocarse al frente de la organización, sino también superarse personalmente. Conjuntamente con su función de Presidenta de CAFESA, Clara siguió con sus estudios universitarios, alcanzando el grado de licenciada en educación. Envuelta en los sentimientos encontrados que provoca la despedida, Clara leyó un emotivo y duro discurso. Desde mi asiento la escuchaba sorprendida y ensimismada. Admiré su arrojo, su valentía y su capacidad de decir las cosas crítica y responsablemente. Me sentí feliz y orgullosa como mujer. Sonreía agradeciendo a la vida la oportunidad de ser testigo de esa experiencia.

En el discurso salió a relucir el padecimiento terrible del sector campesino. El abandono gubernamental fue su irremediable signo. Los datos del estudio realizado por CAFESA son dramáticamente reveladores:

- *“CAFESA tiene relación directa con mil doscientas familias e indirectamente trabaja en un área con 18,263 habitantes de los cuales 51.52% son mujeres y 48.48% son hombres.*
- *En el año 2000, de 23 comunidades con escuelas, sólo se disponían 127 aulas, el grado de preescolar sólo es compartido en el 30% de las escuelas rurales de las provincias, mientras que en el 39% de las comunidades sus escuelas llegan hasta el 8vo curso; el 22% a 6to curso; un 13% a 3er curso. El 39% de las escuelas sólo tienen 4 aulas; Y el 21.4% tiene dos aulas.*

Estos datos, decía Clara, “muestran la desigualdad existente en la oportunidad de estudiar que presentan los hijos e hijas de las familias campesinas.” La situación, siguió diciendo esta valiosa mujer campesina, es que en el 90% de las comunidades que tuvieron alguna vez el privilegio de tener un camino vecinal, es que casi en el 100% de los casos están intransitables. Y lo que es peor, añadía, un “34% de comunidades no tiene caminos vecinales”.

El largo rosario de dificultades y marginación de los campesinos siguió presente en las palabras de Clara:

- El 63% de las comunidades no tenía servicio de agua potable
- El 54% no cuenta con servicios de electricidad
- El 84% no tiene teléfono
- En el 91% de las comunidades “el problema de la deforestación y deterioro del medio ambiente es un dilema grave. La pobreza campesina se expresa además, en que el ingreso promedio es de apenas mil quinientos pesos por familia”.
- El 95% no recibe crédito agrícola y la asistencia técnica estatal es insuficiente.

Mientras Clara leía su discurso la escuchaba tristemente feliz ¡Qué contradicción!. Feliz de que una mujer nacida en las entrañas del campo hubiese demostrado su liderazgo, venciendo a contendores masculinos en las elecciones de su Federación. Y más aún que en los dos años de su mandato haya demostrado arrojo, persistencia y capacidad de dirección. Triste porque los datos de la investigación de CAFESA constituían una reiteración más del abandono del sector campesino. Una tragedia que a pesar de los hermosos discursos de los detentores de los poderes públicos no ha podido superarse.

Terminó sus palabras haciendo una reflexión importante: “Aún presentando un panorama de esa naturaleza, continuamos trabajando... Fe... en la grandeza de nuestra causa, la firmeza de nuestro espíritu y el trabajo decidido para lograr, por fin, la redención campesina. Hacemos un llamado desde esta Asamblea a todas las fuerzas políticas, sociales, económicas, religiosas y toda la sociedad civil organizada o no, para que unifiquemos esfuerzos. Saquemos de las organizaciones la politiquería partidista y juntos-as, trabajemos para salir del estado de abandono, de división de los municipios y del atraso histórico que padece la provincia de Salcedo.” Al terminar el público la aplaudió de pie. Yo también me levanté. Me sentí orgullosa como mujer. Clara había terminado sus dos años como Presidenta de CAFESA, habiendo dejado una estela de trabajo y ejemplo.

De inmediato se procedió a realizar el proceso eleccionario. Los miembros de la Federación acudieron organizadamente a ejercer su derecho. Un dirigente campesino fue el triunfador. La plancha ganadora invitó a la otra a integrarse al trabajo. Los dos principales candidatos se estrecharon las manos y confiaron en que debían trabajar juntos. Terminó la tarde. Partí con alegría. Me sentí dichosa de haber podido presenciar este trabajo silente de los grandes héroes del país. El discurso de Clara no apareció en la prensa. Ningún medio informativo se hizo eco de un hecho tan importante. Quizás si hubiese sucedido alguna tragedia, los campesinos de Salcedo habrían ocupado los titulares de los diarios. Pero no, el hecho de que los trabajadores

de la tierra mantengan vigorosa y activa su organización no es noticia. Volví a la capital jugando con las maracas de higüero que el campesino-artesano-artista, me regaló con tanto cariño.

(Publicado en Areíto, Periódico HOY)

<sup>1</sup> Extracto del artículo “Un adiós a Campillo” publicado a raíz de su muerte en la sección Areíto del Periódico HOY.